



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Evaluación del desempeño y retención del personal: una  
aplicación práctica

Performance appraisal and Employee Retention: A Practical  
Application

Autor/es

Lucía Ríos Letosa

Director/es

Alejandro Hernández Trasobares

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2023/2024



## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene por objetivo analizar el empleo de la evaluación del desempeño como un instrumento que facilite el proceso retención del personal, aplicando ambos conceptos de manera práctica para el Hotel Ininside by Meliá Zaragoza.

Para la consecución del objetivo establecido, en primer lugar, se realiza una revisión teórica definiendo los conceptos de evaluación del desempeño y retención del personal, sus objetivos, y profundizando en aspectos tales como las principales estrategias de retención de personal. A continuación, se procede a realizar una aplicación práctica mediante la elaboración de las fichas de evaluación del desempeño de cinco puestos de trabajo del Hotel Ininside by Meliá Zaragoza: recepcionista, comercial, camarera de pisos, técnico de mantenimiento y el director. Para finalizar, se presentan las estrategias más adecuadas para lograr la retención de los empleados tras su evaluación.

La principal aportación del trabajo es la elaboración de cinco fichas de evaluación de desempeño cuyo uso puede aplicarse en organizaciones vinculadas al sector hotelero pudiendo ser el punto de partida o un ejemplo en caso de que la organización desee valorar otro puesto de trabajo. También destacar su utilidad como una herramienta de mejora y que permita ayuda en el proceso de retención del personal más valioso.

Palabras clave: Recursos humanos, evaluación del desempeño, retención de personal, motivación laboral

# ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	6
2.1 Definición del concepto.....	6
2.2 Objetivos y beneficios.....	7
2.4 Factores influyentes.....	9
2.5 Criterios de evaluación del desempeño.....	9
2.6 Proceso de evaluación del desempeño.....	11
2.7 Métodos de evaluación.....	12
2.8 Errores en la evaluación del desempeño.....	17
3. RETENCIÓN DE PERSONAL.....	19
3.1 Definición del concepto e importancia.....	19
3.2 Principales objetivos.....	20
3.3 Estrategias de retención de personal.....	21
3.3.1 Recopilación de información.....	21
3.3.2 Políticas retributivas.....	22
3.3.4 Desarrollo personal y profesional.....	23
3.3.5 Reconocimiento del desempeño.....	24
4. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL: UNA APLICACIÓN PRÁCTICA.....	24
4.1 Introducción y objetivo.....	24
4.2 Relación entre Evaluación del Desempeño y Retención del Personal.....	25
4.3 Metodología.....	26
4.4 Fichas de evaluación del desempeño.....	28
4.4.1 Ficha 1: Recepcionista.....	28
4.4.2 Ficha 2: Comercial.....	32
4.4.3 Ficha 3: Camarera de pisos.....	36
4.4.4 Ficha 4: Técnico de mantenimiento.....	40
4.4.5 Ficha 5: Director Gerente.....	43
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
Anexo I. Descripción de puestos de trabajo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo II. Fichas de valoración del rendimiento.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial, caracterizado por una creciente competitividad y cambios constantes, la gestión eficaz de los recursos humanos se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional. Dentro de este contexto, la evaluación del desempeño y la retención del personal emergen como herramientas fundamentales para optimizar el rendimiento de los empleados y asegurar la permanencia del talento en las empresas.

La evaluación del desempeño, entendida como el proceso sistemático de valoración del rendimiento laboral de los empleados, ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. Actualmente, se concibe no solo como una herramienta de control, sino como un instrumento para el desarrollo profesional y la mejora continua. Por su parte, la retención del personal se ha convertido en una prioridad estratégica, especialmente en sectores como el hotelero, donde la rotación de empleados puede tener un impacto directo en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La actualidad del tema se refleja en la creciente importancia que las empresas otorgan a la gestión del talento en un mercado laboral cada vez más competitivo. Las nuevas tendencias en evaluación del desempeño, como el uso de tecnologías avanzadas, el análisis de big data y la inteligencia artificial, están transformando la forma en que las organizaciones valoran y desarrollan a sus empleados.

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene por objetivo analizar el empleo de la evaluación del desempeño como un instrumento que facilite el proceso retención del personal, aplicando ambos conceptos de manera práctica para el Hotel Inside by Meliá Zaragoza. La elección del sector hotelero no es casual, ya que la industria hotelera se enfrenta a desafíos únicos en términos de gestión de personal, debido a la naturaleza de su servicio y la importancia del factor humano en la experiencia del cliente.

Este trabajo se estructura en dos partes principales: una revisión teórica y una aplicación práctica. En la primera parte, se exploran los fundamentos conceptuales de la evaluación del desempeño, incluyendo sus definiciones, objetivos, beneficios y las tendencias más recientes en el campo. Se analizan los factores que influyen en el proceso de evaluación y se describen los diferentes métodos utilizados. La segunda parte del trabajo se centra en la aplicación práctica de estos conceptos en el Hotel Meliá Zaragoza mediante la realización de cinco fichas de evaluación del desempeño. En ellas se evalúa el desempeño de diferentes perfiles de empleados, incluyendo recepcionistas, comerciales, camareras de pisos, técnicos de mantenimiento y director, utilizando diferentes métodos adaptados a las características específicas de cada puesto. Posteriormente en cada ficha se proponen medidas de retención de personas con el objetivo de mantener a los empleados en la compañía. Esta aplicación práctica permite no solo valorar la eficacia del método de evaluación, sino también identificar áreas de mejora y proponer estrategias para optimizar el desempeño y la retención del personal en el contexto específico del hotel.

El presente TFG busca contribuir al conocimiento práctico sobre la implementación de sistemas de evaluación del desempeño en el sector hotelero, proporcionando perspectivas valiosas para mejorar la gestión de recursos humanos en este ámbito. Al combinar la teoría con una aplicación práctica en un contexto real, el trabajo ofrece una perspectiva única sobre los desafíos y oportunidades que presenta tanto la evaluación del desempeño como la implementación de estrategias de retención del personal.

## 2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 2.1 Definición del concepto

La evaluación del desempeño es un concepto muy antiguo y que ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios producidos tanto en las organizaciones empresariales como en el propio departamento de recursos humanos. Por ello resulta necesario en primer lugar definir qué se entiende por evaluación del desempeño.

El concepto está formado por dos términos independientes: "evaluación" y "desempeño". La palabra "evaluación" hace referencia a la acción y efecto de evaluar, que a su vez significa "estimar o calcular el valor de algo" (Real Academia Española, s.f). Por otro lado, el "desempeño" es "el hecho y la existencia de la realización de las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio" (Real Academia Española, s.f). En el contexto de este Trabajo de fin de grado una primera aproximación a la definición de evaluación del desempeño puede ser como el proceso de medición y análisis del rendimiento en cuanto a las obligaciones que tiene en su profesión o puesto de trabajo.

En la literatura, al definir evaluación del desempeño, se pueden destacar las siguientes definiciones:

- Werther y Davis (2000) consideran la evaluación del desempeño como *"un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna"*.
- Alles (2005) establece que *"el análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos"*.
- Cornelio et al (2020) apuntan que *"la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas, y es indispensable"*.

De las anteriores definiciones se desprende la similitud entre ellas, a pesar de que la ejecución de la evaluación se ha transformado de la misma manera en la que evoluciona la sociedad y los procesos de dirección de personas. No obstante, se puede observar que la definición de Alles (2005) es más completa y engloba el objetivo de desarrollar a los trabajadores, además de los objetivos económicos o los que recogen el ánimo de examinar al empleado. Por otro lado, Cornelio et al (2020) describen la evaluación del desempeño como indispensable, un adjetivo adecuado y preciso sobre la importancia del concepto para lograr los objetivos de la empresa y desarrollar la carrera de los trabajadores.

No obstante, Muñoz Echeverry (2004) declara que el propio nombre de evaluación del desempeño ha cambiado, siendo más correcto el *"análisis del desempeño"*. El autor señala que la palabra "evaluar" tiene una connotación negativa, sin embargo *"analizar"* es *"entrar en el detalle de los aciertos y los desaciertos"*. Es considerado por tanto como un concepto más global e inclusivo, que no solo detecta los fallos, sino que también acentúa las partes positivas. Sin embargo, teniendo en cuenta que el proceso de evaluación del desempeño consiste en examinar el rendimiento del trabajador para mejorar sus resultados, se puede afirmar que el término "evaluar" no es incorrecto ni está desfasado. Simplemente cada evaluador decide qué términos fijar en su evaluación y qué destacar a la hora de dar un seguimiento a los empleados evaluados.

En el presente Trabajo Fin de Grado (TFG) se considera como evaluación del desempeño al proceso continuo realizado en las organizaciones con objeto de analizar el rendimiento de los trabajadores, y tomar las decisiones óptimas que permitan mejorar la productividad, aumentar los resultados y gestionar más eficazmente los recursos humanos de las empresas.

## 2.2. Objetivos y beneficios

A la hora de establecer los objetivos de la evaluación del desempeño de los trabajadores se pueden identificar dos objetivos principales: a) proporcionar una evaluación objetiva y útil del rendimiento de los empleados, fomentando su desarrollo profesional e incrementando su motivación (Tomàs 2024); b) Contribuir a la mejora de los resultados económicos y la creación de valor en la organización (Orozco, 2017). Más allá de los objetivos principales, se pueden identificar objetivos más específicos (De Quijano de Arana, 1997):

- Para la administración del personal, la evaluación del desempeño se enfoca en contratar, promocionar, remunerar, recompensar, sancionar o despedir al personal. Las organizaciones detectan necesidades y programan actividades de capacitación y desarrollo personal, implantan políticas salariales, y establecen políticas de promoción y rotación.
- Para el desarrollo y la motivación del trabajador, mejora sus habilidades y capacidades, la evaluación del desempeño orienta sobre cómo realizar las tareas de una manera más eficaz y eficiente, y establece un plan de carrera profesional. La atención se enfoca en el desarrollo futuro del trabajador y su crecimiento ya que ayuda al retorno de la información a los trabajadores, proporcionando feedback. La evaluación del desempeño también identifica al personal con potencial de una manera progresiva e incidiendo en el presente y el futuro, identificando a aquellas personas que potencialmente pueden ocupar puestos de alta responsabilidad.
- Para el clima laboral, la evaluación del desempeño permite obtener datos útiles para la detección de problemas y corrección de los mismos. Se busca crear un entorno donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos, de este modo, al alinear los objetivos individuales con los de la organización, la evaluación fomenta la comunicación abierta, la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional.

Por otro lado, la evaluación del desempeño también proporciona numerosos beneficios tanto a la organización como a los empleados. Este proceso permite aumentar la productividad de la organización, influyendo positivamente en su rentabilidad, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Además de la repercusión que la evaluación del desempeño tiene sobre la productividad, permite planificar la oferta de los recursos humanos y fundamentar el cumplimiento de la normativa organizacional (Dolan et al. 2007).

## 2.3 Tendencias actuales

Si bien, tal y como se ha indicado previamente, la evaluación del desempeño supone la realización de un análisis del rendimiento de los empleados, llevando a cabo una supervisión sobre el modo de ejecutar sus tareas a través de distintos métodos, los cambios producidos en las economías durante los últimos años han dado lugar a un conjunto de nuevas tendencias. Estas nuevas tendencias en la evaluación del desempeño han transformado el paradigma actual de los RRHH, destacando principalmente: a) los avances tecnológicos; b) el análisis de datos y big data; c) la inteligencia artificial; d) el mayor empleo del teletrabajo.

La integración de herramientas tecnológicas permite automatizar y optimizar el proceso de evaluación, reduciendo sesgos y aumentando la precisión en la medición del rendimiento. Las plataformas de evaluación del desempeño basadas en la nube ofrecen una solución integral para gestionar objetivos, competencias y retroalimentación (Facturatica, 2024), además facilitan la realización del método de evaluación 360, donde la retroalimentación proviene de múltiples fuentes. Un ejemplo de herramienta tecnológica es el software Sage HR, un software de evaluación del desempeño en la nube a través del cual se pueden establecer objetivos, supervisar progresos e incrementar la productividad del equipo. Además, Sage HR facilita la creación de planes individuales de evaluación que se ponen a disposición de los empleados desde una aplicación móvil (Pérez,

2024). Esta útil herramienta también genera encuestas anónimas para conocer el grado de motivación y satisfacción de los empleados, y de este modo mantener a los directivos informados sobre el bienestar de sus empleados para que busquen mejoras constantes. Así mismo existen otras herramientas tecnológicas similares a la anterior, tales como Personio, Bizneo HR o Factorial HR que prestan ayuda en tareas administrativas, en el proceso de reclutamiento y selección o en la evaluación de desempeño (Pathak, 2024).

Otra tendencia en auge ligada a las nuevas tecnologías es el análisis de datos y Big Data, que se define como *“cantidades masivas de datos que se acumulan con el tiempo que son difíciles de analizar y manejar utilizando herramientas comunes de gestión de bases de datos”* (thinkupapp.com, 2012). En cuanto a la evaluación del desempeño, el Big Data se puede utilizar en grandes empresas con un mayor volumen de datos utilizados para realizar evaluaciones más objetivas, empleando métricas cuantitativas y cualitativas para identificar fortalezas y áreas de mejora. (Martín, 2024). Tal como señala Korporatech (2024), la utilización del Big Data resulta de gran utilidad para la evaluación del desempeño y la mejora continua, analizando grandes volúmenes de datos para identificar tendencias, predecir comportamientos y mejorar estrategias de recursos humanos. Por ejemplo, el empleo de los Big Data en el análisis predictivo, se utiliza para diseñar carreras profesionales dentro de una organización, recopila y evalúa grandes volúmenes de datos sobre las habilidades, el desempeño y las preferencias de los empleados. Esto permite a las organizaciones guiar a los empleados hacia roles que se adapten mejor a sus fortalezas y aspiraciones (Sáenz, 2022).

Por otro lado, la inteligencia artificial (IA) ofrece análisis predictivos y personalizados, facilitando la identificación de patrones y áreas de mejora específicas para cada empleado. Proporciona un análisis de datos más inteligentes e interactivos para el departamento de RRHH. Los asistentes inteligentes son una gran herramienta de la IA para la evaluación del desempeño, estos asistentes ayudan a automatizar y agilizar diferentes tareas y permiten un seguimiento continuo y en tiempo real del desempeño, reemplazando las evaluaciones periódicas tradicionales por un enfoque más dinámico y ajustado a las necesidades de la organización (Aparici, 2024). Por ejemplo, la empresa Adobe implementó un sistema de IA denominado Adobe Sensei que evalúa el desempeño de sus empleados de manera más objetiva y precisa, detectando patrones y tendencias que antes no eran identificados, lo que permite una evaluación más justa, equitativa y eficaz (Psico-Smart, s.f).

En cuanto al capital humano, durante los últimos años se ha incrementado el uso del teletrabajo a causa de la pandemia de Covid-19, y ha sido facilitado por el avance de las tecnologías de la información. Este modelo permite a las empresas ofrecer una mayor flexibilidad a los empleados, acceder a un talento global y adaptarse a un entorno laboral en constante evolución (Terzakyan, 2023). El trabajo remoto destaca la importancia de habilidades como la autodisciplina, la gestión del tiempo y la comunicación efectiva, aspectos que deben ser considerados en las evaluaciones de desempeño. Al enfocarse en resultados y objetivos claros, en lugar de en la supervisión directa, las evaluaciones pueden ser más objetivas y centradas en la calidad del trabajo entregado. (Deloitte, 2020).

Finalmente, señalar que, en el actual entorno cambiante y volátil, el desarrollo continuo y el aprendizaje son claves para adaptarse. El enfoque en el desarrollo continuo implica que las empresas han de proporcionar oportunidades constantes de capacitación y crecimiento profesional, incluyendo por ejemplo programas de formación, talleres, cursos en línea y mentorías. La evaluación del desempeño, en este contexto, se convierte en una herramienta dinámica que no solo mide los resultados pasados, sino que también identifica áreas de mejora y potencial de crecimiento futuro (Domingo, 2023). Este enfoque permite a los empleados recibir retroalimentación constructiva y personalizada que los impulsa a mejorar continuamente.

## 2.4 Factores influyentes

A la hora de planificar la evaluación de los trabajadores, existen numerosos factores a tener en cuenta. Por ello, en el presente apartado se va a realizar un breve análisis de los principales elementos a considerar en el proceso de evaluación.

Dentro de los factores que influyen en la evaluación del desempeño, en primer lugar, existen los factores personales recogidos por Barnes-Farrel (2001). Estos factores de carácter psicosocial pueden influir en la percepción de los empleados y por ende en los resultados de la evaluación de su desempeño. Entre ellos se encuentran (Barnes-Farrel, 2001):

- **Categorización social:** procesos a través de los que se reconocen las diferencias entre estímulos sociales y permiten clasificar a los sujetos como miembros de un grupo.
- **Estereotipos sociales:** afectan cuando los sujetos a evaluar se identifican fácilmente como miembros de un grupo, para el que existen expectativas sobre su conducta, asociadas a su estereotipo.
- **Procesos atribucionales:** permiten interpretar las causas de las conductas, sobre todo aquellas que no lo son fácilmente. Estos son especialmente relevantes en la evaluación del desempeño ya que se trata de identificar si las causas de las conductas son personales y organizacionales.

También conviene destacar los factores organizacionales que deben darse en la organización para asegurar el éxito de un sistema formal de evaluación del desempeño, aportados por De Quijano de Arana (1997):

- **El momento evolutivo de la empresa:** es un factor crucial a considerar para realizar la evaluación del desempeño de forma efectiva, ya que la validez de la evaluación puede variar significativamente según la etapa de desarrollo en la que se encuentre la organización. La estructura y objetivos de una empresa pueden variar dependiendo si se encuentran en la fase emprendedora o en la fase de crecimiento.
- **La actuación de la Dirección:** debe existir una voluntad clara y decidida por parte de la dirección de comenzar la implementación de la evaluación. Es importante que la Alta Dirección dé su asentimiento y preste su total apoyo al proyecto con el objetivo de la asignación de suficientes recursos económicos y humanos para superar las posibles dificultades que pueden presentarse a lo largo de la evaluación.
- **La definición de objetivos:** tener objetivos claros y conocidos por todos es fundamental para la evaluación del desempeño, ya que proporciona una base transparente y coherente sobre la cual medir el rendimiento de los empleados. Cuando los objetivos están claramente definidos y comunicados, los empleados entienden lo que se espera de ellos y pueden alinear sus esfuerzos y comportamientos con las metas organizacionales.
- **La estructura existente:** una estructura de tareas claramente definidas, así como técnicas para medir resultados y desempeños conocidas, permite a los evaluadores comparar el desempeño real con las expectativas preestablecidas de manera objetiva y precisa.

## 2.5 Criterios de evaluación del desempeño

Existen numerosos criterios a tener en cuenta para la realización de la evaluación, en función del elemento que se quiere evaluar y la precisión buscada en la evaluación. A continuación, se presentan los criterios más habituales de evaluación en función de tres aspectos: a) el tipo de juicio requerido; b) elementos a valorar; y c) persona que realiza la evaluación (Gómez-Mejía et al. 1998; Orozco, 2017).

### **a. Tipo de juicio requerido**

Gómez-Mejía et al. (1998) identifica dos tipos de juicios, los juicios absolutos y los juicios relativos.

Los sistemas de evaluación basados en juicios relativos precisan que el supervisor compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otro empleado que desempeña las mismas tareas. Este método requiere que el supervisor distinga y valore a todos los empleados de forma individual, de lo contrario, los supervisores tenderían a evaluar a los empleados de igual manera, lo que minimiza la utilidad de este sistema de evaluación. Los sistemas de evaluación basados en juicios relativos son muy utilizados en las organizaciones, no obstante, conlleva desventajas como la inexistencia del grado de eficacia y eficiencia en la evaluación de los empleados. Los juicios relativos no exponen si las diferencias entre los empleados son de gran peso o son leves, lo que provoca una gran inexactitud a la hora de evaluar, por ejemplo, un trabajador con una calificación alta en un grupo de trabajo no se sabe si es mejor que otro trabajador con una calificación media en un grupo de trabajo diferente al anterior. En este sentido, un método que se rige según esta tipología es el método de la distribución forzada que se explica en el próximo apartado 2.7 del presente trabajo (Gómez-Mejía et al. 1998).

Los sistemas de evaluación basados en juicios absolutos según Gómez-Mejía et al. (1998) exigen que el evaluador realice la valoración del empleado basándose en normas del rendimiento, es decir, factores de evaluación que han sido definidos previamente (Jiménez Valido, s. f.). En este caso no se realizan comparaciones, por lo que esta tipología está más “*aceptada*” que la anterior. No obstante, también existen inconvenientes; el evaluador puede tener diferentes criterios de evaluación entre trabajadores y de esta forma puede haber sesgos en la evaluación que la conviertan en un proceso no exactamente fiable. A pesar de ello, los juicios absolutos evitan en mayor medida los conflictos entre empleados y proporcionan más información. Un ejemplo de método que sigue este formato es el de la escala gráfica.

### **b. Elementos a valorar**

En el proceso de evaluación se puede realizar la valoración de tres elementos: los rasgos, las conductas y los resultados.

Los rasgos son características personales intrínsecas en el empleado, más en detalle son cualidades estables que perduran y son consistentes a lo largo del tiempo (Tena et al., 2021). Los instrumentos de evaluación a través de rasgos son altamente criticados porque se centran más en la persona que en su propio rendimiento, por ello, es probable que aparezcan sesgos ya que el evaluador tiende a ser subjetivo, y, además, la percepción o el significado de un rasgo no es igual en todos los evaluadores (Gómez-Mejía et al. 1998). Por lo tanto, este método conduce a conflictos y desconfianzas entre trabajadores. Algunos ejemplos de rasgos serían: responsabilidad, creatividad, iniciativa, puntualidad y liderazgo.

El segundo elemento a valorar son las conductas de los empleados. Las conductas son características que vienen determinadas por los rasgos y otros elementos externos, son comportamientos y acciones observables que un empleado demuestra en el lugar de trabajo (Tena et al., 2021). Evaluar conductas permite a los supervisores observar cómo los empleados realizan su trabajo y cómo interactúan en el entorno laboral, por tanto, es menos subjetivo que la evaluación de rasgos. Como conductas se pueden reconocer: desempeño de tareas, informar de problemas, obedecer instrucciones (Gómez-Mejía et al. 1998).

El último elemento objeto de valoración son los resultados. Los resultados son “*el efecto o consecuencia de una acción, proceso o situación*” (Westreicher, 2022). En el contexto de la evaluación del desempeño, los resultados son las consecuencia fácilmente medibles y cuantificables fruto de una serie de acciones y tareas realizadas en la empresa. Es decir, se refieren a los logros y las metas alcanzadas por el empleado en el

desempeño de sus funciones. Evaluar los resultados proporciona una medida concreta del desempeño del empleado en términos de contribución directa a la organización y es la forma más objetiva de evaluación, ya que se basa en datos y hechos observables (Gómez-Mejía et al. 1998). Entre los resultados se incluyen: metas alcanzadas, proyectos completados, objetivos cumplidos o ventas generadas.

### c. Responsable de la evaluación

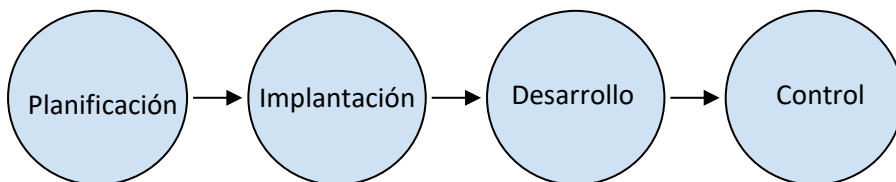
En cuanto al responsable de la evaluación, existen varias posibilidades (Orozco, 2017):

- Autoevaluación: el propio empleado evalúa su propio trabajo y rendimiento. Puede mostrar compromiso con la empresa y disposición a mejorar.
- Evaluación 180 grados: se trata de una evaluación entre iguales, se valora el rendimiento de un equipo de trabajo o un grupo de trabajadores con las mismas funciones o del mismo departamento (Adelabie, 2024).
- Evaluación 90 grados: la evaluación es realizada por el supervisor directo del empleado, sin incluir la perspectiva del empleado en la evaluación.
- Evaluación 360 grados: engloba todas las anteriores, este tipo proporciona mayor objetividad y mayor satisfacción al empleado evaluado (Orozco, 2017).

## 2.6 Proceso de evaluación del desempeño

Una vez vistos los distintos criterios de evaluación del desempeño, a continuación, se va a proceder a mostrar el proceso de evaluación del desempeño. Para garantizar la eficacia y eficiencia del proceso, se deben seguir cuatro fases fundamentales reflejadas en la Figura 1:

Figura 1. Proceso de evaluación de desempeño.



Fuente: Tena, G., Hernández, A., & Latorre, P. (2022). *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RR.HH. Manual de clase*.

1. Planificación: En primer lugar, es necesario tener por escrito, de manera clara y concisa los cargos y funciones atribuidos a cada trabajador (Holness, s.f.) para así evitar confusiones y conflictos. Si las funciones de cada trabajador no están claras será imposible proceder a la evaluación, porque no hay nada definido como objeto de evaluación. A continuación, se deben fijar los objetivos que se quieren lograr con la evaluación del desempeño. Los objetivos pueden ser variados y tener diferentes enfoques, por lo que preferiblemente se deben estructurar por orden de importancia. También hay que definir los grupos profesionales de la organización que serán evaluados, para posteriormente elegir el método de evaluación. Una vez conocidos los objetivos y los grupos clasificados, hay que encontrar el método idóneo para cada uno de ellos.

2. Implantación: En la segunda fase se ha de comunicar a las personas implicadas el ánimo de evaluarlas si es lo que se ha acordado previamente, ya que en algunas ocasiones los evaluadores llevan a cabo la medición del rendimiento de los empleados de forma privada, con el objetivo de no influir en el comportamiento de estos. Así mismo, también se tiene que decidir si se informará el resultado de la evaluación a los empleados. En la fase posterior se realiza la entrevista de evaluación, por lo que esta cuestión es importante ya que el hecho de mantener una entrevista con el evaluado, obliga a recoger hechos concretos que justificarán la valoración realizada (Galán Trinidad, 1997). En esta segunda fase también se lleva a cabo la estrategia de implantación

referida al plan detallado y sistemático que una organización sigue para introducir, establecer y mantener su sistema de evaluación del desempeño. Finalmente, en la segunda fase se realiza la formación de los evaluadores, la cual es fundamentalmente práctica y ha de lograr que los evaluadores asuman sus responsabilidades y adquieran nuevas competencias en el campo de las relaciones interpersonales (Galán Trinidad, 1997).

3. Desarrollo: La tercera fase consta de la puesta en marcha de la evaluación y la entrevista de evaluación. La organización pone en práctica el método elegido, se realiza una supervisión continua y adecuada y se proporciona un *feedback* constante (Sánchez y Calderón, 2010) con el objetivo de realizar evaluaciones exactas. Posteriormente, en la entrevista de evaluación se repasan tanto los estándares de rendimiento establecidos para el puesto ocupado por el evaluado como las observaciones realizadas por el evaluador con la meta de valorar el nivel de consecución alcanzado por el trabajador. Por otro lado, también se comunican los objetivos de mejora que se desean implantar en la siguiente fase.

4. Control: El proceso finaliza en la fase de control, donde se aplican mecanismos de control derivados de las conclusiones a las que se ha llegado tras la evaluación, es en este momento en el que el departamento de Recursos Humanos tiene la información necesaria para tomar las decisiones pertinentes relacionadas con el personal. La organización verifica si se han alcanzado los objetivos propuestos y si la planificación fue adecuada y efectiva (Sánchez y Calderón, 2010). Se puede crear un programa de retroalimentación donde se informe al colaborador sus puntos débiles, sin olvidarse también de sus puntos fuertes, es importante felicitar al trabajador por su buen desempeño en las áreas en las que lo tenga.

Otro punto a tratar crucial en el proceso de la evaluación del desempeño es el adecuamiento a los preceptos legales existentes. Hay que prestar especial atención a los elementos discriminatorios por razón de sexo, raza, condición sexual, ideas religiosas o políticas. Y se debe cuidar la aplicación de los resultados de la evaluación en las decisiones de promoción y retribución (Galán Trinidad, 1997).

## **2.7 Métodos de evaluación**

Los métodos de evaluación del desempeño son fundamentales para medir y mejorar la eficacia de los empleados en una organización. En el proceso de evaluación del desempeño se debe escoger el método más adecuado a las circunstancias y al objetivo deseado. A continuación, en el presente apartado, se muestran y definen algunos de los principales métodos de evaluación habitualmente empleados en la práctica.

### **a. Distribución forzada**

La distribución forzada es un método de evaluación del desempeño cuyo objetivo es identificar a los empleados con mejor rendimiento, a los de rendimiento medio y a los de rendimiento inferior. Este método evalúa el desempeño general de los trabajadores analizando el rendimiento global del empleado en relación con sus compañeros, así como sus competencias específicas y habilidades particulares para el puesto. Además de lo anterior, también evalúa el rendimiento relativo de los trabajadores, porque se realiza una clasificación en categorías (superior, promedio e inferior) comparándolos entre sí en lugar de utilizar estándares fijos (*Distribución Forzosa, s.f.*).

En la implantación del sistema de la distribución forzada primero se deben definir los criterios de rendimiento para cada categoría, pudiendo ser estos objetivos específicos o competencias variadas (*Distribución Forzosa, s.f.*). Posteriormente, cada evaluador coloca a sus empleados en los diferentes niveles de clasificación, los empleados se comparan entre sí, pero las diferencias relativas entre los sujetos evaluados no se especifican

de manera literal por lo que se eliminan las distorsiones de tendencias a la parcialidad o a los extremos (Rodríguez, 2020). Según se observa en la Tabla 1, el evaluador debe distribuir a los trabajadores entre los diferentes niveles señalados en la escala, por tanto, un porcentaje fijo de sujetos debe ser clasificado en cada rango.

Tabla 1. Ejemplo escala de distribución forzada.

FACTORES/ RENDIMIENTO	E (5%) Óptimo	D (25%) Bueno	C (40%) Discreto	B (25%) Mediocre	A (5%) Negativo
Cantidad de trabajo					
Calidad de trabajo					
Espíritu de colaboración					
Iniciativa					
Interés en el trabajo					

Fuente: De Quijano de Arana, Santiago. D. (1997). *Sistemas efectivos de la evaluación del rendimiento: resultados y desempeños.: Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*. Página 140.

Jiménez Valido (s. f.) apunta que es un método muy utilizado en las organizaciones a pesar de ser fruto de conflictos entre los empleados evaluados y de ofrecer escasa información sobre ellos, ya que únicamente clasifica su desempeño como óptimo, discreto y negativo. No obstante, este método proporciona una manera sistemática de diferenciar a los trabajadores según su rendimiento, lo que permite recompensar a los mejores trabajadores con mayor eficacia (*Distribución Forzosa, s.f.*).

#### **b. Comparación por pares**

El método de comparación por pares permite evaluar en el empleado aspectos tales como la calidad del trabajo, la eficiencia, la colaboración y la actitud hacia el equipo. Este método se suele utilizar para complementar otros métodos de evaluación, proporcionando una visión más completa y precisa del desempeño de los empleados (Licari, 2022).

En el método de comparación por pares el evaluador compara a cada sujeto con los demás de su sección o grupo de trabajo, de cada pareja evaluada el evaluador elige al empleado superior en términos de desempeño para un criterio específico. Posteriormente se registra el número de veces que cada empleado es considerado superior en sus pares y se suma esta cantidad de veces. Por último, los empleados son clasificados en función de su puntuación total, jerarquizando a los trabajadores del mejor al peor (De Quijano de Arana, 1997). Como inconveniente, el método de comparación por pares es simple y poco eficiente, está sujeto a errores por factores personales y acontecimientos recientes (Capital humano, 2017), además puede afectar negativamente al ambiente laboral y pueden surgir conflictos entre el evaluador y evaluado. La ventaja de este método es que la evaluación se da en un ambiente de confianza y paridad (Licari, 2022).

#### **c. Escalas gráficas y/o numéricas**

Este método evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos que corresponden a rasgos o conductas que debe ostentar el personal y que se desean evaluar. Estos factores

se representan en las líneas horizontales de la figura y se definen con una descripción simple y objetiva para evitar distorsiones (Alira, 2020). La razón por la que este método es muy usado es gracias a su simplicidad y sencillez a la hora de entender la escala, tanto para los evaluados como para los evaluadores, según apunta Martínez (2020). La función de los evaluadores consiste en puntuar a cada trabajador en cada uno de los ítems que componen la escala. En la Figura 2 se presenta un ejemplo que pertenece a una parte del método completo en el que se observan diversas dimensiones del evaluado establecidas en forma de rasgos. Las puntuaciones de cada uno de ellos vienen expresadas en letras a cada una de las cuales les sigue una descripción de su significado (De Quijano de Arana, 1997).

Figura 2. Escala gráfica para valoración de empleados.

Nombre y apellidos del evaluado.....					
	a	b	c	d	e
Capacidad para realizar el trabajo	Máxima confianza	Conoce bien su trabajo	Debe ser guiado con frecuencia asignada	Necesita continua supervisión	Incapaz de ejecutar las tareas
Calidad del trabajo	Muy cuidadoso y preciso	Habitualmente diligente	Cuidado normal	Poco cuidadoso. Errores frecuentes	Inseguro. Excesivo nº de errores
Cantidad de trabajo	Muy rápido. Notable volumen de trabajo	Ejecuta un volumen de trabajo superior a la media	Velocidad normal	Frecuentemente, escaso volumen de trabajo	Muy lento, volumen insuficiente
Iniciativa	Brillante. Sugiere con frecuencia nuevas ideas	Trabaja con buen criterio	Iniciativa para normal administración	Raramente muestra iniciativa	Iniciativa nula

Fuente: De Quijano de Arana, Santiago. D. (1997). *Sistemas efectivos de la evaluación del rendimiento: resultados y desempeños.: Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*. Página 151

Las escalas gráficas y/o numéricas brindan a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple y facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación (Alira, 2020). Sin embargo, este método no permite al evaluador tener flexibilidad, por ello debe ajustarse al método y no éste a las características del evaluado.

#### d. Escalas de observación de conductas (BOS)

Las escalas de observación de conductas evalúan aspectos específicos del comportamiento y desempeño de los empleados. Este método se basa en la observación sistemática y el registro de conductas relevantes para el trabajo, permitiendo una medición detallada y objetiva de las actividades diarias (Aguilera, 2024).

Más en detalle, las escalas de observación o escalas de conductas observadas (BOS) están compuestas por una serie de ítems que describen formas positivas o negativas de actuar de los trabajadores, y la función de los evaluadores es responder mostrando su total o parcial acuerdo o desacuerdo con la identificación de tales conductas (De Quijano de Arana, 1997). Las escalas de observación miden con qué frecuencia ocurre cada conducta en los diferentes empleados y su evaluación en cada dimensión es la suma o la medida de esas puntuaciones (Aldana, 2008), estas permiten que el evaluador haga comentarios individuales para

proporcionar retroalimentación al trabajador. Este método se enfoca en comportamientos observables y específicos, lo que reduce la subjetividad, ofrece una forma estructurada de evaluar a todos los empleados de manera uniforme, lo que facilita la comparación y la toma de decisiones y es, aunque no en gran medida, más objetivo que las escalas de rasgos. Si bien se necesita una formación específica para los evaluadores que implica un costo adicional para la empresa (Aguilera, 2024).

#### **e. Escalas de conductas esperadas (BES)**

El método de conductas esperadas evalúa conductas de los trabajadores que deberían realizar en su puesto de trabajo en determinadas circunstancias, y no conductas reales que el trabajador realiza específicamente (De Quijano de Arana, 1997). Este método es utilizado porque permite a los trabajadores saber qué se espera de ellos y cómo modificar su comportamiento tras la evaluación, y además es una escala estándar que permite que todos los empleados sean evaluados de manera igualitaria (*Evaluación De Desempeño Laboral: Guía Completa*, n.d.).

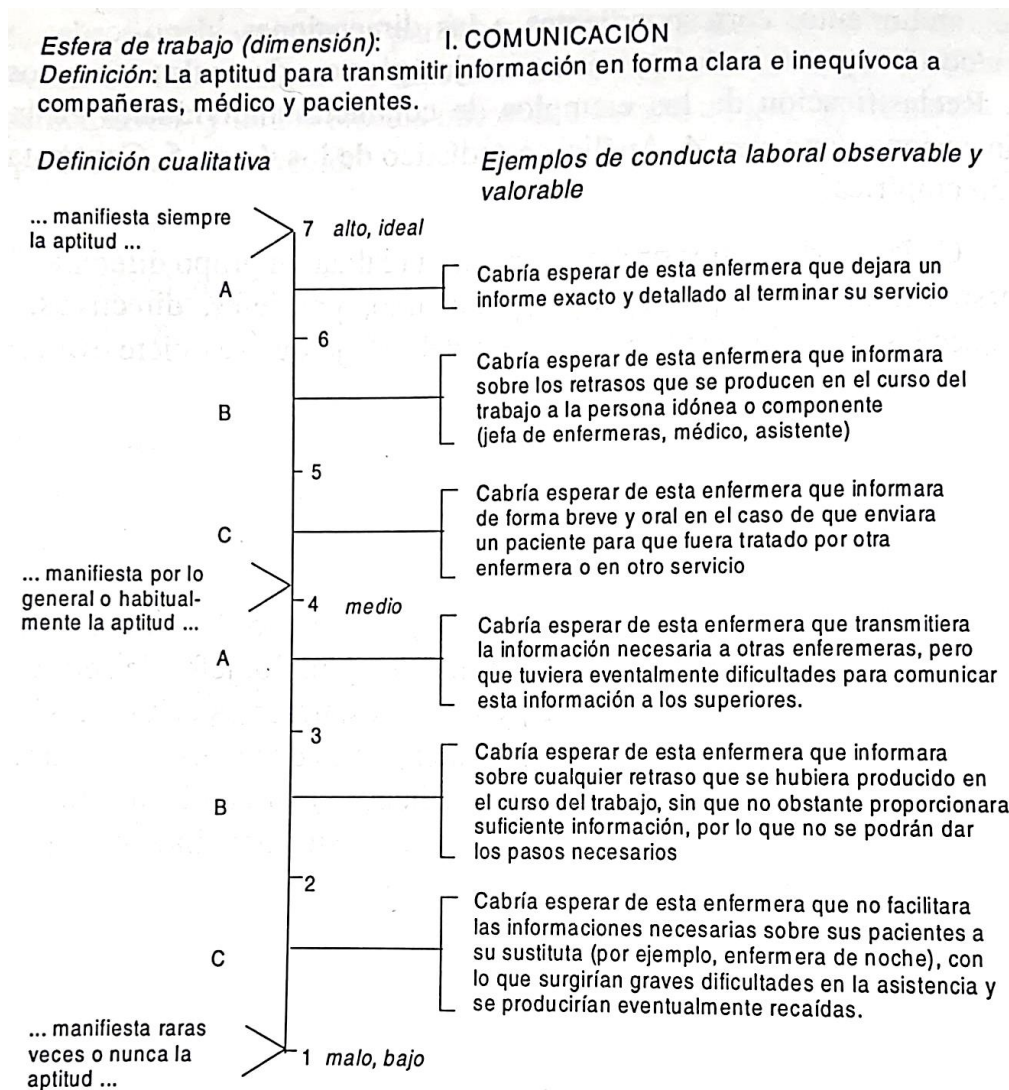
Antes de explicar el funcionamiento de este método es necesario primeramente introducir qué son las escalas de Thurstone para poder comprender el funcionamiento de las escalas de conductas esperadas. Las escalas de Thurstone se centran en el estímulo, los ítems que se comunican a los sujetos no son fruto de la subjetividad de los investigadores, sino de un proceso experimental previo donde se evalúan objetivamente (Alvarez Rodríguez et al, 2012). La escala de Thurstone mide cualquier clase de actitud y está conformada por una serie de afirmaciones que solicitan a los evaluados cómo calificarían la actuación o situación del sujeto y objeto.

El método de las escalas de conductas esperadas está compuesto por tantas escalas de Thurstone como dimensiones del trabajo quieran evaluarse. Sus ítems suelen formularse como conductas que cabe esperar de un trabajador en determinadas situaciones, es decir, son ejemplos conductuales. La elaboración de este método se lleva a cabo a través de diferentes fases tal y como explica De Quijano de Arana (1997):

1. Identificación de dimensiones más importantes del trabajo que se analiza y definición clara y precisa de lo que se entiende por cada una de las dimensiones identificadas.
2. Definición cualitativa de tres diferentes niveles de rendimiento en cada dimensión, es decir, qué significa obtener un rendimiento X en cada dimensión.
3. Buscar ejemplos concretos de conductas observables en el trabajo que operativicen los niveles de rendimiento definidos tal y como se refleja en la Figura 3.

Las escalas de conductas esperadas proporcionan ejemplos específicos de cómo debería desarrollarse el trabajo, lo que facilita la evaluación objetiva y reduce la subjetividad. Además, este método ayuda a los empleados a comprender exactamente qué se espera de ellos, permitiendo una retroalimentación específica. Sin embargo, este método requiere de mucho tiempo y muchos recursos económicos al ser necesario el desarrollo y mantenimiento de las escalas de conductas esperadas detalladas y precisas (*Evaluación De Desempeño Laboral: Guía Completa*, n.d.).

Figura 3. Ejemplo de una escala de conducta esperada para la profesión de enfermero/a



Fuente: Weinert, A.B (1978) "Behavior Expectation Scales" como base para la evaluación del personal de las organizaciones hospitalarias. Universidad de Bielefeld. Departamento de psicología.

#### f. Gestión por objetivos

El método de gestión por objetivos se centra en el establecimiento de objetivos claros y específicos para los empleados y equipos, con el fin de dirigir sus esfuerzos hacia el logro de resultados concretos que contribuyan a los objetivos globales de la organización. La valoración se basa en el grado en que los empleados logran sus objetivos establecidos. Este enfoque proporciona criterios claros, sin ambigüedades, y elimina la subjetividad (Gómez-Mejía et al. 1998). Para que este método sea útil y aporte una retroalimentación valiosa a los trabajadores, es importante que cada miembro del equipo conozca desde un comienzo el detalle de sus funciones y qué competencias deben desarrollar en la organización, y así establecer objetivos claros. Se destaca la metodología SMART bajo la cual se rigen todos los objetivos que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo (Aguilera, 2023).

Entre las ventajas de la gestión por objetivos se encuentran la mejora de la comunicación entre supervisores y empleados, el aumento de la motivación y la promoción de la transparencia y la equidad en la evaluación

del desempeño. Sin embargo, uno de los inconvenientes puede ser la rigidez en la adaptación a cambios imprevistos y la posible presión sobre los empleados para cumplir con objetivos muy exigentes (Ramas, 2024).

## **2.8 Errores en la evaluación del desempeño**

En el proceso de evaluación del desempeño, el personal responsable puede cometer una serie de errores que distorsionen los resultados del proceso y éste no sea lo correcto y/o eficaz deseado. Los evaluadores han de ser personas formadas en la materia y que tengan la capacidad de emitir juicios fiables y válidos, ligándose ello al conocimiento que estos tienen sobre el puesto a evaluar (De Quijano de Arana, 1997). A continuación, se van a presentar algunos de los principales errores que se pueden producir en la evaluación del desempeño.

- a) Efecto halo: se denomina efecto halo a la tendencia por parte del evaluador a valorar positiva o negativamente a un trabajador, fijándose solo en un atributo o característica. Por ejemplo, un empleado con el que es difícil entablar una conversación por su actitud distante y fría con los compañeros, puede ser evaluado negativamente porque los evaluadores han sido influenciados por esa actitud concreta del trabajador, la cual desde la percepción del evaluador ha anulado el resto de atributos (De Quijano de Arana, 1997).
- b) Efecto contraste: el efecto contraste es la tendencia a evaluar una persona de forma positiva o negativa comparándola con el resto de evaluados como conjunto. Esto puede provocar que empleados con una evaluación que sería promedio, obtengan un resultado muy superior por el hecho de que sus compañeros se desempeñan por debajo de la media. (Candelario, 2015)
- c) Tendencia a la parcialidad constante o sistemática: es la tendencia a la parcialidad constante o sistemática, que hace referencia a la tendencia a dar puntuaciones alteradas tanto hacia valores extremos como a valores medios (De Quijano de Arana, 1997). Otro motivo puede ser el insuficiente conocimiento de los evaluados cuando el evaluador no conoce a los trabajadores tendiendo a emitir juicios erróneos sobre las personas evaluadas y desconocidas por él.
- d) Error de severidad y error de lenidad: el error de severidad se comete cuando los evaluadores que no tienen experiencia, utilizan la evaluación para castigar a los empleados o buscan impresionar a sus superiores. Ello conlleva una evaluación más estricta, sin tener en cuenta el rendimiento real de los trabajadores (Villaescusa, 2023). Por el contrario, cuando se comete el error de lenidad, el evaluador tiende a puntuar al alza con el objetivo de evitar conflictos con los empleados evaluados.
- e) Efecto de primacía: los evaluadores tienen en cuenta la primera información recibida del sujeto para calificar su rendimiento como bueno o malo, prestando solo atención posteriormente a aquellos datos que avalen a los primeros. (Villaescusa, 2023). Por ejemplo, un evaluador obtiene como primera información que un empleado tiene muy buena actitud con los compañeros de la empresa y con los superiores además de gran iniciativa y creatividad. Sin embargo, este trabajador es impuntual, no tiene gran capacidad de manejar múltiples tareas y no es capaz de aceptar críticas constructivas. Por lo que el evaluador tendrá más en cuenta la primera información recibida y calificará positivamente al empleado a pesar de que no sea lo correcto y justo.

Con el objetivo de atenuar los errores y los sesgos que pueden surgir en la realización de la evaluación del desempeño, se desarrollan algunas estrategias como la de Woehr y Huffcutt (1994). Estos autores desarrollaron programas de formación que ayudaban a los evaluadores a realizar esquemas que representan aspectos importantes del desempeño de los empleados, con el objetivo de simplificar el proceso y atenuar los posibles errores que puedan surgir.

Friedman (1986) proporciona soluciones para prevenir los estereotipos y el efecto de halo. Para ello, en primer lugar, la evaluación de cada trabajador la debería realizar más de un evaluador. Además, si en la evaluación se utilizan criterios múltiples, se debería pedir a los evaluadores que valoren por separado cada dimensión de todos los trabajadores en lugar de calificar todas las dimensiones seguidas de cada trabajador.

La tendencia a la parcialidad constante o sistemática puede mejorarse utilizando el método de la distribución forzada (De Quijano de Arana, 1997) en el cual se clasifican a los empleados en categorías predefinidas en función de su desempeño relativo, tal y como se ha explicado en el apartado 2.5 del presente TFG. Los errores de severidad, lenidad y el efecto de primacía se pueden disminuir y evitar dando la formación adecuada a los evaluadores. Esto incluye proporcionar a los evaluadores un conjunto de criterios específicos y medibles para cada puesto, así como mostrar los sesgos posibles para que los reconozcan y gestionen, asegurando que las evaluaciones se basen en el desempeño real y no en percepciones subjetivas. (Asensio, 2024)

Según Bernardin (1986), los errores en la evaluación se producen más por hechos deliberados que por hechos cognitivos. Por ello es necesario considerar la naturaleza *política* de la evaluación. En este aspecto Tziner, Latham, Prince y Haccoun (1996) desarrollaron un instrumento denominado *Cuestionario para medir las consideraciones políticas de la evaluación del desempeño (PCPAQ)*. Este cuestionario mide el grado en que están presentes las distorsiones influenciadas por factores políticos en las calificaciones del desempeño laboral. En la prueba original de este cuestionario, realizada en un entorno organizacional francófono, se demostró validez, confiabilidad y unidimensionalidad (Tziner et al, 1996). Posteriormente se realizó el cuestionario a angloparlantes, cuyos resultados también demostraron la validez convergente y discriminante del instrumento.

El *PCPAQ* proporciona una medida confiable y válida de las consideraciones políticas percibidas que afectan el proceso de evaluación (Tziner, Prince, Murphy, 1997). El cuestionario consta de 25 preguntas que miden conductas comunes entre los evaluadores:

1. Los supervisores evitan hacer evaluaciones que puedan enemistarles con los empleados.
2. Los supervisores inflan los resultados de aquellos empleados de los que pueden obtener beneficios.
3. Los resultados de las evaluaciones son, en parte, reflejo de la amistad-enemistad entre evaluadores y evaluados.
4. Los evaluadores aumentan los resultados de la evaluación con el objetivo de evitar sesiones de *feed-back* desagradables.
5. Los evaluadores evitan hacer evaluaciones que puedan generar consecuencias negativas para los empleados.
6. Los evaluadores realizan evaluaciones adecuadas sólo en el caso de que perciban que esto es una norma de la organización.
7. Los evaluadores dan puntuaciones altas para ganarse el apoyo y la colaboración de los empleados.
8. Los evaluadores dan puntuaciones similares a todos los empleados para evitar rivalidades entre ellos.
9. La calidad de la relación supervisor-subordinado a lo largo de la evaluación) p. ej. Tenso-relajado; confiado-desconfiado; amistoso-hostil) afecta a la calificación del desempeño.
10. Los supervisores son propensos a dar un resultado inflado de la evaluación del desempeño para evitar situaciones de *feed-back* negativas/incómodas con un subordinado.
11. (...)

Tal y como apuntan Tziner, Latham, Price y Haccoun (1996) el cuestionario evalúa hasta qué punto las relaciones personales, la posición jerárquica y el poder dentro de la organización influyen en las evaluaciones

de desempeño. Además, examina si los evaluadores sienten presión para ajustar sus calificaciones a las expectativas de la dirección o de la cultura organizacional, en lugar de ser objetivos y justos. El PCPAQ es una herramienta relevante para identificar y mitigar las influencias políticas en el proceso de la evaluación del desempeño, las organizaciones pueden trabajar para crear un sistema de evaluación más justo y equitativo, que refleje el desempeño real de los empleados.

Otro estudio realizado fue el de Georgesen y Harris (1998). Examinaron la investigación concerniente a cómo el poder de los evaluadores impacta en los resultados de la evaluación del rendimiento. Su análisis indica que a medida que el poder del evaluador se incrementa, tiende a emitir evaluaciones más críticas hacia los demás, mientras que sus autoevaluaciones tienden a ser más positivas. Además, cuando las evaluaciones se realizan en persona, tienden a ser más favorables en comparación con aquellas realizadas de manera anónima. No obstante, cuando los evaluadores perciben que sus superiores revisarán sus puntuaciones, su motivación por mantener la objetividad aumenta, lo que contrarresta esta tendencia.

### **3. RETENCIÓN DE PERSONAL**

Tal y como se ha observado, la evaluación del desempeño laboral es una herramienta útil e importante para las empresas que permite estimar el rendimiento de los empleados a través de diferentes métodos con distintas características. En el presente apartado se va a profundizar en el proceso de retención de personal, su importancia y las diferentes estrategias posibles, considerando también la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño y la retención de personal están intrínsecamente vinculadas en el contexto organizacional, ya que una evaluación efectiva del desempeño puede influir significativamente en la retención de los empleados. La evaluación del desempeño no solo sirve para medir y mejorar la productividad, sino que también ayuda a identificar y reconocer el talento, proporcionando a los empleados una retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo profesional (Suárez, 2022).

#### **3.1 Definición del concepto e importancia**

La retención de personal es un proceso continuo llevado a cabo por una organización, formado por diferentes estrategias y cuyo objetivo radica en la permanencia de los trabajadores de una empresa que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud (Apd, 2023). También se define como la capacidad de una organización para evitar la rotación de personal (Velázquez, 2023).

La retención del personal puede ser una acción activa emprendida por la empresa, o bien producirse de manera natural cuando la empresa ofrece incentivos adecuados y los empleados se sienten cómodos y satisfechos en su entorno laboral (*Retención de Personal: Las 6 Estrategias Más Efectivas*, s. f.).

Tal y como indica De Toro (2022), es importante saber que la existencia de un cierto porcentaje de rotación puede ser beneficioso para la empresa, dado que permite descubrir nuevos talentos que pueden significar una mejora en los resultados, y/o despedir a aquellos trabajadores que no encajan en la organización. No obstante, un alto porcentaje de rotación es un problema a corto y largo plazo tanto para la empresa como para los empleados que permanecen en ella, porque implica costos significativos en el reclutamiento y capacitación de nuevos empleados, puede dañar la reputación de la empresa dificultando la atracción de talento cualificado en el futuro, los empleados se desmotivan, los planes de trabajo se desestructuran y la calidad del producto y del servicio al cliente se deteriora (Prieto, 2013).

Las empresas deben reconocer que los empleados son sus mejores aliados y asignar recursos para garantizar su bienestar, de lo contrario, el equipo puede desestabilizarse y dificultar el alcance de los objetivos preestablecidos. Descuidar la retención de los empleados implica una mala inversión, obligando a la empresa

a destinar nuevamente dinero y tiempo para cubrir las vacantes. Todas las empresas deberían diseñar un plan estratégico para retener a sus empleados, ya que esto mejora la imagen de marca, la posición frente a la competencia y añade valor agregado. (Departamento de Comunicación UEMC, 2022). Así mismo, las acciones de retención de personal también pretenden impedir la retirada de los empleados con cargos importantes de la organización, por tanto, el objetivo es conseguir la permanencia de ese factor diferenciador que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, el conocimiento (Gonzales, 2009).

### **3.2 Principales objetivos**

La retención del personal tiene un impacto directo muy significativo en la eficiencia y el éxito de las organizaciones, influyendo en la estabilidad, motivación y productividad. A continuación, se describen en detalle los objetivos que han de tener las diferentes estrategias de retención de personal.

#### **a. Reducción de costos**

En primer lugar, uno de los objetivos más directos y cuantificables de la retención del personal es la reducción de costos. El proceso de contratación, selección y capacitación de nuevos empleados es costoso y consume tiempo, por ello las empresas intentan en la mayor medida posible evitar los costos de estos procesos mediante la retención de empleados. La rotación frecuente de personal puede llevar a costos ocultos, como la pérdida de productividad durante el periodo de adaptación de nuevos empleados y el impacto negativo en el ánimo del equipo existente (González y Arroyave, 2020).

#### **b. Reducción de la rotación de personal**

En relación con la reducción de costos, y como ya se ha nombrado en el anterior objetivo, la rotación de personal tiene un gran impacto económico en la empresa. Reemplazar a un solo empleado puede costar entre la mitad y el doble de su salario anual, variando esta cifra dependiendo de los niveles dentro de una organización (Hastings, 2024). Calcular el verdadero impacto de la rotación va más allá del dinero, ya que también conlleva pérdida de conocimiento institucional, interrupción de los flujos de trabajo y la erosión de la cohesión del equipo (Munia - Salud Mental en el Trabajo, 2024). La salida constante de trabajadores afecta negativamente la moral del equipo, pueden surgir inseguridades por parte de los empleados en cuanto a su futuro en la empresa, lo que podría disminuir la eficacia en el trabajo. Otro impacto significativo es la pérdida de conocimiento y experiencia, ya que los trabajadores que abandonan la empresa se llevan consigo su talento y conocimiento que puede ser muy valioso para la empresa y difícil de reemplazar o de transferir a nuevos empleados (Munia - Salud Mental en el Trabajo, 2024).

#### **c. Aumento de la productividad**

La retención de empleados experimentados aumenta la productividad, es decir, los empleados que permanecen en la empresa por periodos prolongados desarrollan una mayor comprensión de los procesos y sistemas internos, lo que les permite trabajar de manera más eficiente. Además, su experiencia acumulada les permite resolver problemas de manera más eficaz y contribuir de manera más significativa a los objetivos organizacionales. Las empresas que logran mantener a sus empleados suelen ver mejoras en la calidad del trabajo y en la rapidez con que se completan las tareas (Bocigas, 2019).

#### **d. Fomento de la innovación**

La estabilidad laboral permite a los empleados centrarse en la innovación y el desarrollo sin la preocupación constante de buscar nuevas oportunidades de empleo. Los empleados que se sienten seguros y valorados en su posición son más propensos a proponer ideas innovadoras y mejoras en los procesos. La retención del

personal es especialmente importante en industrias que dependen de la creatividad y la innovación para mantenerse competitivas y relevantes en el mercado (Mampel, 2024)

#### **e. Mejora del clima laboral**

Un ambiente de trabajo estable y positivo es fundamental para el bienestar de los empleados. La retención del personal promueve relaciones interpersonales sólidas y una mayor cohesión del equipo. Los empleados que se sienten valorados y seguros en su puesto de trabajo están más motivados y comprometidos, lo que se traduce en un mejor clima laboral (Imperial et al., 2016) y en una mejora de la satisfacción de los empleados al ver recompensado su esfuerzo y su trabajo.

#### **f. Fortalecimiento de la cultura organizacional**

La estabilidad del personal permite el fortalecimiento de la cultura organizacional y la filosofía de la organización (La importancia de retener el talento en tu empresa, 2021). Los empleados más veteranos actúan como guardianes y promotores de los valores y la misión de la empresa, transmitiendo esta cultura a los nuevos empleados. Esta continuidad es esencial para mantener una identidad corporativa coherente y una fuerte cultura organizacional (Imperial et al., 2016).

### **3.3 Estrategias de retención de personal**

En el momento en el que una organización identifica a sus recursos más valiosos, tiene que diseñar estrategias para asegurarse de que esas personas están adecuadamente remuneradas y reconocidas (Prieto, 2013). Estas estrategias son medidas para conseguir que los empleados quieran estar en la empresa voluntariamente por los beneficios que ello les supone, y sin que se sientan forzados. Por tanto, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental porque pretenden garantizar la estabilidad y continuidad del equipo de trabajo, traduciéndose ello en una mayor productividad y calidad en el desempeño. También permiten preservar el conocimiento y la experiencia acumulada y mejorar la satisfacción y el compromiso en los empleados.

Según la clasificación realizada por Serna (2009), las empresas llevan a cabo una serie de estrategias de retención del personal durante su trabajo en la misma denominadas estrategias a posteriori, las cuales serán descritas detalladamente en los siguientes apartados.

#### **3.3.1 Recopilación de información**

Las organizaciones deben comunicarse con los empleados para identificar uno de sus grandes problemas: el abandono del puesto. Con la recopilación de información se identifican las necesidades y expectativas de los empleados, comprendiendo sus insatisfacciones para implementar cambios y mejoras que incrementen la satisfacción. La información de interés es la relacionada con la satisfacción laboral, oportunidades de desarrollo profesional, equilibrio entre vida laboral y personal, clima organizacional, reconocimiento y recompensas recibidas. El mero hecho de ser entrevistado o ser objeto de interés, hace que los empleados sientan que importan dentro de la compañía y perciben que son “cuidados” y tenidos en cuenta, por lo que su satisfacción se ve incrementada (Serna, 2009).

Entre las diversas formas existentes para recopilar información de los empleados, las más utilizadas son la entrevista y las encuestas a partir de los cuestionarios. La entrevista es un intercambio oral entre dos o más personas, por otra parte, el cuestionario es un conjunto de ítems enfocados a la recogida de información estructurada sobre un tema en concreto (Meneses & Rodríguez, s. f.). La entrevista es una técnica muy interactiva en la que surgen nuevas preguntas que no están predefinidas, por lo que se puede recopilar mayor información de la que se espera y por tanto el proceso será más efectivo, pero es una técnica que implica

mayor cantidad de tiempo y gasto económico. Sin embargo, la encuesta por su parte es una técnica más estandarizada, simple y rápida. (Entrevistas y encuestas, s.f.). El método a escoger deberá adaptarse a las necesidades de cada organización y dependerá de lo que se busca concretamente con esta búsqueda de recopilación.

No obstante, hay ocasiones en las que la recopilación de información directa puede estar sesgada al no ser real en su totalidad debido al miedo de los empleados a expresar opiniones críticas o a expresar quejas, por eso es recomendable contar con un sistema alternativo de recopilación de información de forma anónima (Serna, 2009). En estos sistemas existe la libertad de expresión y se pueden aportar ideas de muchos tipos aplicables a todos los ámbitos de la organización.

Por último y tal y como indica Serna (2009), la relación de los empleados con sus superiores también puede considerarse como una forma de obtención de información de los trabajadores insatisfechos o desmotivados. Las conversaciones abiertas e informales entre compañeros son una gran fuente de información muy valiosa que puede ser verdaderamente útil para mejorar aspectos de una empresa.

### **3.3.2 Políticas retributivas**

Las políticas retributivas son un conjunto de medidas adoptadas en una organización para recompensar a los trabajadores. Entre ellas se incluye el salario base, las pagas extras, los beneficios sociales, y los incentivos económicos de diferente índole. Las políticas retributivas tienen un impacto directo en la motivación, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados (Ríos, 2024). Más en detalle, en este apartado se definen de un modo más extenso los beneficios sociales y los incentivos económicos considerados como estrategias de retención de personal.

- a. Beneficios sociales. Son un conjunto de mejoras no monetarias para los trabajadores. Más en detalle, son prestaciones no dinerarias que no están incluidas en sus nóminas que mejoran la calidad de vida y la conciliación familiar y personal del trabajador (Edenred España, 2024). Este tipo de beneficios crean en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieren desprenderse y diferencian a la empresa de las demás. Iniciativas de este estilo son, por ejemplo, los viajes de empresa, beneficios para la familia, horario flexible de entrada y salida, posibilidad de teletrabajar, servicios para el empleado (gimnasio, guardería, comedor), seguros médicos, planes de pensión, etc. (Serna, 2009). Los beneficios sociales son una inversión en los empleados, juegan un papel muy importante para retener el capital humano valioso y generan satisfacción, motivación y productividad en los trabajadores. Como recomendación, se podría realizar una encuesta para conocer si el trabajador está satisfecho o no con los beneficios ofrecidos y conocer la utilidad del plan de beneficios (Triangle Solutions RRHH, 2019).
- b. Incentivos económicos. Son beneficios monetarios que se proporcionan a los trabajadores comúnmente cuando estos cumplen con metas concretas establecidas, tienen un buen desempeño en la empresa o dependiendo de su antigüedad. Además, estos incentivos de tipo económico son los más tradicionales y recurrentes por las empresas. No obstante, la utilización de incentivos económicos puede ser un gran reto para las organizaciones. Hay quienes defienden su uso y argumentan que los incentivos refuerzan el comportamiento deseado porque añaden razones adicionales para llevar a cabo acciones que podrían ser más costosas de lo habitual. Por otro lado, hay quienes desacreditan los incentivos económicos y apuntan que los incentivos pueden sustituir la propia “motivación intrínseca” para esforzarse y que, por tanto, pueden tener efectos negativos (Rey, 2012). Rey (2012) también apunta la importancia de darse cuenta de que la forma en que se ofrecen y la cuantía de los incentivos ofrecidos contienen información para el receptor, es decir, un incentivo más bajo puede

significar que el esfuerzo requerido para una tarea no es muy alto y por otra parte un incentivo muy alto puede significar que una tarea es muy costosa o que incluso conlleva peligrosidad.

### **3.3.4 Desarrollo personal y profesional**

La inversión en formación y planificación de carreras es una de las mejores estrategias para retener y desarrollar al personal. De acuerdo con Chappaz (2015) el desarrollo personal y profesional es el *“proceso que, mediante el conocimiento de sí mismo, conduce a una optimización de las potencialidades y a un aumento de las capacidades orientado a un objetivo deseado”*. De esta definición deducimos que el desarrollo personal y profesional es un proceso de mejora de habilidades, conocimientos y actitudes, así como de adquisición y perfeccionamiento de estos conocimientos en el ámbito laboral.

La formación para desarrollar a los empleados debe plantearse durante toda la vida laboral, por lo que es necesaria una actividad concreta de planificación de carreras en la organización en la que se ayude al empleado a enfocar su camino profesional (Serna, 2009). Como actividades concretas encontramos el denominado *coaching*, una metodología que se centra en un entrenamiento guiado por un *coach* que acompaña a un empleado durante su camino hasta llegar a un objetivo (Santander, 2023). Otra actividad concreta para desarrollar a los empleados es el *mentoring*, una técnica muy similar al *coaching* pero con la diferencia de que el mentor que guía al empleado ofrece sus vivencias como ejemplo y cuyo objetivo es servir de referente a la hora de afrontar al futuro (Santander, 2023).

La formación para los empleados ofrece numerosos beneficios que impactan positivamente tanto en los individuos como en la organización. La formación se considera una estrategia de retención del personal porque cuando un empleado se siente útil, atendido, motivado y satisfecho en la empresa desea dar lo mejor de sí mismo y por tanto aumenta su productividad. Además, la formación mejora las habilidades y competencias de los empleados, reduce los errores y los accidentes y mejora la calidad del trabajo.

Otra forma de desarrollo profesional es la denominada promoción interna, que consiste en el proceso de selección del personal en el que los candidatos al puesto pertenecen a la propia organización (Paya, 2024). Dicha autora indica que la promoción interna además es beneficiosa para el candidato seleccionado porque conlleva un reconocimiento de la empresa y aumenta la motivación laboral. Por otro lado, también se beneficia a otros empleados que se ven ascendidos al puesto que el promocionado abandona, beneficiando así su situación (Serna, 2009). Las oportunidades de promoción interna fomentan la lealtad entre los empleados. Saber que hay un camino claro para el avance profesional dentro de la empresa puede hacer que los empleados sean menos propensos a buscar oportunidades externas, lo que a su vez reduce las tasas de rotación y retiene el talento valioso (Naranjo, 2020).

Es importante que la empresa considere a su plantilla actual en sus necesidades de contratación, no solo para mantener la motivación, sino también para aprovechar el valioso capital humano que ya posee. Este valioso capital humano debe percibir que la organización a la que pertenece se interesa por ellos, de lo contrario, los empleados pueden sentir que sus esfuerzos y su trabajo son en vano, porque no son recompensados como deberían. Además, considerar a los empleados internos para nuevas posiciones ayuda a evitar la frustración que surge cuando estos se sienten ignorados o subestimados, especialmente si se recurre a candidatos externos para roles que ellos podrían desempeñar eficazmente. La falta de oportunidades de ascenso puede resultar en sentimientos de rencor y desmotivación, lo cual afecta negativamente no solo al empleado afectado, sino también a sus compañeros y a la organización en su conjunto (Serna, 2009).

### **3.3.5 Reconocimiento del desempeño**

Los factores psicosociales cumplen un papel muy importante en el bienestar del empleado en su empresa, y son las razones más efectivas para la permanencia de los trabajadores. Martín Daza y Pérez Bilbao (1997) definen los factores psicosociales como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo.

Valorar a los trabajadores de una empresa es un eje fundamental para las actividades que estos realizan, es un reconocimiento determinante en función del desarrollo de las labores y satisfacción en la realización de las mismas. El reconocimiento en el contexto laboral puede entenderse como la acción de distinguir a una persona o varias personas de forma positiva, expresando una felicitación o agradecimiento (Cepeda et al., 2015). Las recompensas emocionales son tácticas de retención que no implican costes, sino simplemente requieren buenos superiores que saben cómo tratar y comunicarse con los empleados, saben felicitarlos y animarlos a seguir trabajando. De esta forma el empleado va creando su propia trayectoria de éxitos, y construye una valiosa reputación personal que le hará sentirse satisfecho y motivado en su puesto. Los gerentes también comunican las malas acciones cometidas por los empleados, siempre de forma asertiva y criticando constructivamente en vistas a una mejora del desempeño laboral (Serna, 2009).

## **4. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL: UNA APLICACIÓN PRÁCTICA**

Una vez realizada una revisión teórica detallada, tanto de la evaluación del desempeño, como de la retención del personal, en este apartado se procede relacionar ambos conceptos poniendo en relieve su importante vinculación.

De este modo, el presente apartado supone la realización de la parte empírica del TFG para lo que se van a realizar diversas fichas de evaluación del desempeño dirigidas a cinco diferentes puestos de trabajo. En primer lugar, se define y realiza una detallada Descripción de Puestos de Trabajo (DPT). A continuación, tras identificar los principales aspectos a valorar, se confeccionan las fichas de valoración del rendimiento correspondientes a cada puesto, teniendo en cuenta las características del puesto para aplicar el método más idóneo. Posteriormente, se proporcionará la retroalimentación para cada posible puntuación que se ajuste a las necesidades del puesto, estableciendo su contribución a la retención del personal.

### **4.1 Introducción y objetivo**

Como se indicaba en apartados anteriores, la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica del sistema de recursos humanos utilizada para gestionar eficazmente el conocimiento, y retener a los mejores trabajadores. La evaluación además permite identificar los aspectos que necesitan ser mejorados, pudiendo ayudar en el establecimiento de planes de formación, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores. De este modo, se obtiene una retroalimentación muy valiosa que sirve para validar criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación, necesidades de formación, fijación de metas y planes, asignación de políticas retributivas, promociones internas, etc (Prieto, 2013).

En este contexto, la elaboración de fichas de evaluación del desempeño se presenta como un mecanismo estructurado para recoger, analizar y retroalimentar información clave sobre el rendimiento de los empleados. Este apartado introduce los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de fichas de evaluación del desempeño y cómo estas contribuyen a la retención del personal en la organización.

El objetivo de este apartado es aplicar los conocimientos teóricos sobre evaluación del desempeño y retención del personal en un contexto real, utilizando como caso de estudio el Hotel Ininside by Meliá Zaragoza. Se pretende diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño adaptado a las necesidades específicas de diferentes puestos dentro del hotel, incluyendo recepcionistas, comerciales, camareras de pisos, técnicos de mantenimiento y director/a. Este proceso busca demostrar cómo una evaluación del desempeño bien estructurada puede contribuir a la mejora continua del rendimiento de los empleados y, por ende, a la retención del talento en la organización.

Por otro lado, el objetivo propio de la realización de fichas de evaluación del desempeño es proporcionar un marco estructurado y coherente para la evaluación sistemática de los empleados. Estas fichas permiten estandarizar el proceso de evaluación, asegurando que todos los empleados sean medidos con los mismos criterios y métodos. También se pretende mejorar la comunicación entre empleados y supervisores, facilitando el diálogo abierto y constructivo sobre el rendimiento, permitiendo a los empleados entender mejor las expectativas de la organización y recibir retroalimentación específica sobre su trabajo. Esta comunicación clara y efectiva es crucial para el desarrollo profesional, ya que proporciona a los empleados información valiosa sobre sus fortalezas y áreas de mejora.

#### **4. 2 Relación entre Evaluación del Desempeño y Retención del Personal**

La retención del personal es un desafío constante para las organizaciones, especialmente en un mercado laboral competitivo donde los empleados buscan constantemente mejores oportunidades. La evaluación del desempeño juega un papel crucial en la retención del personal al influir en varios factores que contribuyen a la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Primero, una evaluación del desempeño bien implementada puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Cuando los empleados reciben retroalimentación positiva y constructiva sobre su trabajo, se sienten valorados y reconocidos por sus esfuerzos. De este modo la organización identifica las necesidades de formación o desarrollo de los trabajadores, lo que permite así mismo detectar la necesidad de un cambio de puesto o de posibles promociones (Martin, 2024).

En segundo lugar, las evaluaciones del desempeño pueden ayudar a crear un entorno de trabajo justo y transparente. Cuando los empleados perciben que las decisiones relacionadas con promociones, aumentos salariales y reconocimientos se basan en evaluaciones justas y objetivas de su desempeño, es más probable que confíen en la organización y se sientan comprometidos con ella (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2012). Esta percepción de equidad es fundamental para mantener altos niveles de moral y reducir la rotación voluntaria.

Finalmente, la relación entre evaluación del desempeño y retención del personal, también se refleja en la capacidad de la organización para identificar y resolver problemas de rendimiento antes de que se conviertan en causas de abandono voluntario. A través de evaluaciones regulares, los supervisores pueden detectar signos tempranos de insatisfacción o desmotivación y tomar medidas proactivas para abordar estas cuestiones, ya sea a través de la reestructuración de tareas, el ofrecimiento de apoyo adicional o la implementación de programas de desarrollo profesional (Martin, 2024).

Otro aspecto importante sobre la relación entre la evaluación del desempeño y la retención del personal es cómo la evaluación del desempeño facilita la alineación de los objetivos individuales de los empleados con los de la organización. Este proceso crea un sentido de propósito y dirección compartidos, lo que aumenta el compromiso y la satisfacción laboral. Cuando los empleados comprenden cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la empresa, es más probable que se sientan conectados y comprometidos con su rol,

lo que mejora significativamente las tasas de retención (Terzakyan, 2023). Asimismo, un sistema efectivo de evaluación del desempeño puede identificar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados. Al ofrecer planes de carrera personalizados basados en las fortalezas y áreas de mejora identificadas en las evaluaciones, las organizaciones demuestran su compromiso con el crecimiento de sus empleados. Esto no solo mejora las habilidades y competencias de la fuerza laboral, sino que también aumenta la lealtad y reduce la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades fuera de la empresa.

En conclusión, la evaluación del desempeño y la retención del personal están intrínsecamente ligadas. Un sistema de evaluación bien diseñado y ejecutado no solo mejora el rendimiento individual y organizacional, sino que también contribuye significativamente a la satisfacción laboral, el compromiso y, en última instancia, a la retención de talento valioso. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones que reconocen y aprovechan esta relación están mejor posicionadas para mantener una fuerza laboral estable, motivada y altamente productiva.

### **4.3 Metodología**

En la parte práctica de este Trabajo de Fin de Grado se van a realizar cinco fichas de evaluación del desempeño dirigidas a cinco diferentes puestos de trabajo detallados a continuación. El objetivo que se persigue con la realización de las fichas de evaluación es la utilización de la evaluación del desempeño como estrategia de retención en la empresa dirigida a los empleados más valiosos. Esta acción pretende tener un impacto directo en el rendimiento y el éxito de la empresa mejorando tanto el clima laboral como la productividad. Además, también se sugiere un tipo de feedback constructivo para aquellos empleados que no obtienen la puntuación necesaria para alcanzar los beneficios que suponen una buena puntuación, con el objetivo de mejorar el rendimiento del empleado y realizar su seguimiento en vistas a una mejora de su desempeño.

La organización cuyos empleados son objeto de evaluación es el Hotel de 4 estrellas INNSiDE by Meliá Zaragoza, localizado en la Avenida de César Augusto, 13, en Zaragoza. Este hotel pertenece a la empresa internacional hotelera Meliá fundada en 1956, y tras 68 años se ha expandido estableciendo en total más de 370 hoteles entre América, Europa, Asia y África. Además, Meliá ha sido reconocida por sus esfuerzos en sostenibilidad, siendo nombrada la hotelera más sostenible del mundo en varias ocasiones (Europa Press, s.f.).

El hotel INNSiDE by Meliá ha sido el elegido para realizar las fichas de evaluación por el gran prestigio que ostenta y por sus altos estándares de servicio, lo que implica un alto enfoque en el desempeño y la retención del personal. Además, un hotel es un lugar de trabajo en el que hay una gran diversidad de puestos, permitiendo un análisis más completo y variado. En este caso, se han elegido los siguientes puestos de trabajo:

- Recepcionista
- Comercial
- Camarera de pisos
- Técnico de mantenimiento
- Director gerente

La elección de estos puestos es estratégica por la representatividad que reflejan, estos puestos abarcan diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales del hotel, proporcionando una visión integral del funcionamiento del establecimiento. Además, los puestos seleccionados tienen un contacto directo e indirecto con los huéspedes, influyendo significativamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Por otro lado, cada puesto requiere diferentes competencias y habilidades, permitiendo evaluar una

amplia gama de criterios de desempeño, lo que también representa diferentes desafíos en términos de retención del personal, desde alta rotación en puestos operativos hasta la retención de talento en puestos directivos.

Para realizar las fichas de evaluación del desempeño, se ha definido y elaborado en primer lugar una Descripción de Puesto de Trabajo (DPT) para cada uno de los cinco puestos seleccionados: recepcionista, comercial, técnico de mantenimiento, camarera de pisos y director. En estas DPT, se han incluido todas las funciones y datos relevantes que caracterizan cada puesto, proporcionando así un marco claro y detallado que facilita la posterior evaluación.

Este proceso ha requerido un análisis exhaustivo de las responsabilidades y competencias específicas de cada rol, asegurando que la base para la evaluación sea sólida y representativa de las expectativas reales del puesto. Una vez completadas las DPT, se ha procedido a escoger el método de evaluación más adecuado para cada puesto, considerando cuidadosamente las particularidades de cada rol y los objetivos de la evaluación.

Para el puesto de recepcionista y de comercial, se ha elegido el método de la escala de conductas observadas. Esta elección se justifica por la naturaleza de estos puestos, que implican un alto grado de interacción con clientes y requieren habilidades específicas de comunicación y servicio al cliente. La escala de conductas observadas permite evaluar de manera precisa y objetiva las conductas concretas que son críticas para el éxito en estos puestos, facilitando así una retroalimentación más específica y orientada a la mejora. No obstante, para el puesto de comercial, se ha optado por una evaluación más completa, combinando la escala de conductas observadas con el método de gestión por objetivos, dada la importancia de medir resultados concretos en ventas y la consecución de metas comerciales. La gestión por objetivos permite alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionando una medida clara del éxito en términos de resultados cuantificables. Además, este método fomenta la autonomía y la iniciativa del comercial, aspectos cruciales en este tipo de rol.

En el caso de las camareras de pisos y los técnicos de mantenimiento se ha seleccionado el método de la escala gráfica, valorando tanto rasgos como conductas destacables y necesarias para cada puesto, además es un método fácil y sencillo de implementar y entender. En el caso de las camareras de pisos, se ha combinado la escala gráfica con la gestión por objetivos, por la naturaleza cuantificable de muchas de sus tareas, como el número de habitaciones limpiadas, el tiempo empleado en cada una y el cumplimiento de estándares de calidad. La gestión por objetivos en este caso permite establecer metas claras y medibles, facilitando una evaluación más objetiva y motivadora.

Finalmente, para el puesto de director, se ha elegido nuevamente el método de gestión por objetivos. Esta elección responde a las características estratégicas del puesto, por las que es fundamental evaluar el cumplimiento de metas específicas alineadas con los objetivos organizacionales a largo plazo. La gestión por objetivos fomenta una mayor autonomía en la toma de decisiones y permite al director establecer un enfoque claro hacia los resultados esperados.

Una vez elegidos y justificados los métodos de evaluación, se ha realizado la ficha de valoración del rendimiento de cada uno de los puestos con sus respectivos métodos, siguiendo la revisión teórica anterior correspondiente a cada método. Por último, se ha realizado un feedback personalizado para cada puesto y para las posibles puntuaciones obtenidas en dicha ficha de valoración del rendimiento.


A través de este proceso metódico y reflexivo, se han desarrollado fichas de evaluación personalizadas que reflejan las características únicas y las necesidades específicas de cada puesto en el Hotel Inside by Meliá

Zaragoza. Esta metodología no solo asegura una evaluación justa y equitativa del desempeño, sino que también proporciona información valiosa para la gestión del talento y el desarrollo profesional dentro de la organización. La combinación de diferentes métodos de evaluación permite una aproximación más exacta al rendimiento de los empleados, considerando tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos del trabajo realizado. Además, la adaptación de los métodos a cada puesto específico demuestra un enfoque flexible y orientado a la mejora de la gestión de recursos humanos de un hotel, donde la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa son cruciales para el éxito del negocio. Al alinear los métodos con los objetivos estratégicos del hotel, se crea un sistema que no solo mide el desempeño, sino que también lo dirige hacia las metas organizacionales más importantes.

#### 4.4 Fichas de evaluación del desempeño

En el presente apartado se van a presentar las 5 fichas de evaluación de los 5 puestos de trabajo anteriormente escogidos del Hotel Inside by Meliá de Zaragoza. En este apartado, se clarifica con más detalle el porqué de los métodos escogidos y cuáles son los aspectos a valorar de cada puesto de trabajo. Cabe destacar que la evaluación del desempeño se realiza una vez al año, siendo los incentivos revisados anualmente y los resultados requeridos en un año natural.

##### 4.4.1 Ficha 1: Recepcionista

<b>FICHA DE EVALUACIÓN PUESTO 1: Recepcionista</b>	
<p><b>Denominación del puesto:</b> Recepcionista</p> <p><b>Área:</b> Atención al cliente                      <b>Departamento:</b> Recepción</p> <p><b>Periodo:</b> anual                                      <b>Versión documento</b> 1.0</p>	
<p><b>1.- Definición del Puesto de trabajo</b></p>	
<p>Un/a recepcionista es la persona responsable de la primera impresión que los clientes y visitantes tienen de la empresa. Es la persona encargada de recibir a los visitantes y proporcionarles la información necesaria para su placentera estancia, así como de recibir llamadas y gestionar las reservas (<i>¿Qué es un/a Recepcionista?</i>, 2024).</p>	
<p><b>2.- Descripción del Puesto de Trabajo</b></p>	
<p>La descripción del puesto de trabajo de recepcionista se encuentra disponible en el Anexo I</p>	
<p><b>3.- Desempeño del empleado/a: principales aspectos a valorar</b></p>	
<p>En la evaluación del desempeño de los recepcionistas se deben valorar diversos aspectos clave que impactan tanto en la calidad del servicio al cliente como en la eficiencia operativa del hotel.</p> <p>La evaluación del personal se realiza valorando las conductas de los recepcionistas en las funciones realizadas. La valoración mediante conductas aporta una mayor objetividad a la evaluación, siendo fácilmente observables</p>	

y medibles las actuaciones de los recepcionistas en la realización de sus funciones y en su interacción con el entorno. En este caso, no es preciso evaluar los objetivos del recepcionista ya que es un puesto muy centrado en la atención al cliente y no tanto en los resultados tangibles. Por otro lado, se ha descartado la evaluación por rasgo dada la subjetividad existente en la evaluación. Las conductas a evaluar son las siguientes:

- Eficiencia en la confirmación, modificación o cancelación de reservas
- Habilidad para maximizar la ocupación del hotel
- Cordialidad y profesionalismo al recibir y despedir a los huéspedes
- Rapidez y precisión en el proceso de *check-in* y *check-out*
- Capacidad para anticiparse a las necesidades de los clientes
- Exactitud y actualidad de la información proporcionada a los huéspedes
- Eficacia en la gestión de incidencias y reclamaciones
- Habilidad para escuchar y responder a las inquietudes de los huéspedes
- Precisión en el registro de servicios consumidos por los clientes
- Exactitud en la realización de cobros y emisión de facturas
- Capacidad para manejar situaciones de alta presión o demanda
- Flexibilidad para ajustarse a cambios en los procedimientos o tecnologías
- Dominio de los sistemas de reservas y gestión hotelera

#### 4.- Método de evaluación aplicado

El método de evaluación aplicado al puesto de trabajo de recepcionista es el denominado **escala de conductas observadas** compuesta por una serie de ítems que describen formas positivas o negativas de actuar de los trabajadores. Los evaluadores responden mostrando su total o parcial acuerdo o desacuerdo con la identificación de tales conductas con las del trabajador evaluado (De Quijano de Arana, 1997). Este método es particularmente adecuado para evaluar a los recepcionistas de un hotel, ya que se enfoca en medir con precisión conductas específicas relacionadas con sus funciones clave.

Los recepcionistas tienen responsabilidades críticas, como por ejemplo la gestión de reservas, que engloba confirmar, modificar o cancelar reservas de manera eficiente, esta acción puede observarse y evaluarse en función de la rapidez y precisión con que gestionan este proceso. Otro ejemplo sería la atención y acogida de huéspedes, tareas altamente visibles y cuantificables que pueden medirse con este método al evaluar el nivel de cortesía y eficiencia del trato hacia los clientes.

Para la creación de los ítems de la escala de conductas observadas se sigue el procedimiento de **incidentes críticos**, a través del cual se identifican y describen aquellos comportamientos específicos del puesto que permiten alcanzar la máxima eficiencia. Los incidentes críticos son determinadas conductas de los trabajadores que explican la diferencia entre el éxito de unos y el fracaso de otros, no son actividades rutinarias por lo que en la escala pueden aparecer términos positivos o negativos que muestran cómo contribuyen estos a la consecución de los objetivos o cómo impiden esos objetivos (De Quijano de Arana, 1997).

#### 5.- Fichas de valoración del rendimiento empleadas

La ficha de evaluación empleada para el puesto de recepcionista se encuentra disponible en el Anexo II.

El formato de puntuación empleado es el siguiente:

- Posibles respuestas: muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y muy en desacuerdo
- Cada respuesta lleva asignada una puntuación mínima de 1 punto y una puntuación máxima de 5 puntos (Ver Tabla 4, Anexo II)
- Valoración del empleado (puntuación media): suma del número asignado a cada respuesta dividido para el número de ítems (15).
- La máxima valoración del empleado será 5 puntos, y la mínima puntuación será 1 punto.
- En la escala hay ítems que describen formas negativas cuya puntuación se invierte (Ver Tabla 4, Anexo II)

## 6.- Resultados obtenidos: Contribución a la retención del personal

El objetivo de la evaluación es el mantenimiento y retención del personal de recepción, una vez obtenida la valoración del rendimiento. El desempeño será reconocido mediante la obtención por parte del personal de recepción de unos incentivos económicos y beneficios sociales.

Aquel recepcionista que obtiene una **puntuación media de 4 puntos o superior** recibe un incentivo económico mensual correspondiente al 4% de su sueldo bruto actual que se suma la nómina de manera fija, así como una estancia de dos noches gratis para dos personas en otros hoteles de la cadena Meliá, fomentando así la lealtad hacia la empresa. Estos beneficios se mantienen hasta la realización de una nueva evaluación del desempeño, en la que se comprueba el progreso del recepcionista recompensado, pudiendo de esta forma aumentar este tipo de incentivos. También se distinguen de forma positiva a estos recepcionistas en las reuniones semestrales del hotel, expresando felicitaciones y agradecimientos.

Aquel recepcionista que obtiene una **puntuación media de entre 3 a 4 puntos** recibe *feedback* constructivo en el que se mencionan las conductas concretas observadas y se sugieren formas específicas de mejorar el desempeño entre las que se encuentran: memorizar y practicar un guión de bienvenida estándar, crear una hoja de referencia rápida con la información más solicitada por los huéspedes, o implementar una lista de verificación para cada reserva, asegurando que se cubran todos los detalles importantes

El recepcionista que obtenga una **puntuación media menor a 3 puntos** recibe una conversación privada con su supervisor directo en la que se intentan buscar las razones detrás de esa baja puntuación y se realiza un plan de acción personalizado enfocado en las áreas de mejora, junto con un periodo de seguimiento de tres meses para implementar el plan y evaluar el progreso. Si después de varias intervenciones y oportunidades de mejora no se observan avances significativos a lo largo de los tres meses, se programa una reunión formal para discutir la situación y valorar una sanción disciplinaria o un despido.

Las estrategias orientadas a los empleados con una puntuación media igual o superior a 4 puntos brindan un reconocimiento claro y tangible al esfuerzo y a los logros de los empleados, ya que sentirse reconocido y valorado es una de las principales razones por las que los empleados deciden quedarse en una empresa.

Los incentivos actúan como un refuerzo positivo que consolida comportamientos y actitudes deseadas, es decir, cuando los empleados que obtienen buena puntuación en la evaluación del desempeño reciben recompensas, éstos están más inclinados a repetir esas acciones a través de las cuales lograron los incentivos.

Del mismo modo, cuando los empleados de bajo desempeño ven que sus compañeros reciben incentivos tangibles (bonificaciones, aumentos, promociones) por su buen trabajo, es probable que se sientan motivados a mejorar para también obtener esos beneficios. El hecho de que los incentivos sean claramente alcanzables mediante un mejor desempeño puede generar en ellos una mayor motivación extrínseca para esforzarse más y replicar las conductas exitosas.

Responsable: Lucía Ríos Letosa

Fecha: 25 de octubre de 2024

Firma:



#### 4.4.2 Ficha 2: Comercial

FICHA DE EVALUACIÓN PUESTO 2: Comercial		<b>INNSIDE</b> BY MELIÀ	
<b>Denominación del puesto:</b> Comercial			
<b>Área:</b> Venta de habitaciones, eventos y convenciones.		<b>Departamento:</b> Ventas	
<b>Periodo:</b> anual		<b>Versión documento:</b> 1.0	
<b>1.- Definición del Puesto de trabajo</b>			
Un/a comercial es la persona responsable de vender el hotel a través de los canales adecuados y representar a la empresa en diferentes ámbitos, manteniendo un contacto cercano con los diferentes tipos de clientes con el objetivo de fidelizarlos, así como atraer nuevos clientes (Soler, 2024).			
<b>2.- Descripción del Puesto de Trabajo</b>			
La descripción del puesto de trabajo de comercial se encuentra disponible en el Anexo I			
<b>3.- Desempeño del empleado/a: principales aspectos a valorar</b>			
<p>En la evaluación del desempeño de los comerciales se deben valorar diversos aspectos clave que impactan tanto en la calidad del servicio al cliente como en la eficiencia operativa del hotel. En este caso se va a llevar a cabo la evaluación de las conductas de los comerciales en las funciones realizadas, así como de los resultados obtenidos. Estas dos áreas proporcionan una visión objetiva y precisa del desempeño real de los comerciales. Por una parte, las conductas son los indicadores de las habilidades personales y estrategias del comercial, y por otra parte, los resultados reflejan el éxito real del comercial. En este caso, la evaluación de rasgos no sería la idónea debido al carácter subjetivo e impreciso que aportarían a la evaluación del puesto de comercial.</p> <p>Las conductas a evaluar son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidad para identificar y captar nuevos clientes potenciales, tanto corporativos como de ocio</li><li>• Capacidad para construir y mantener relaciones sólidas con agencias de viajes, operadores turísticos y empresas</li><li>• Destreza en el monitoreo y análisis del mercado y la competencia, incluyendo la vigilancia de precios y la optimización de canales de venta propios</li><li>• Efectividad en la representación del hotel en eventos y ferias del sector, así como en la organización de eventos internos</li><li>• Habilidad para desarrollar y gestionar programas de fidelización, ofreciendo servicios personalizados y beneficios exclusivos</li><li>• Precisión en el análisis de resultados de ventas y la preparación de informes para la dirección</li><li>• Adaptabilidad para ajustar las estrategias de precios según las condiciones del mercado</li><li>• Habilidad para fomentar las reservas repetidas y mejorar la experiencia general del cliente.</li></ul>			

Por otra parte, también se evaluará el número de clientes conseguidos por cada comercial durante un año. Este número queda grabado en la base de datos del hotel de forma que cada vez que se contacta con un cliente y finalmente se llega a un contrato, el nombre del comercial aparece como intermediario durante todo el proceso.

#### 4.- Método de evaluación aplicado

El método de evaluación aplicado al puesto de trabajo de comercial es el denominado **escala de conductas observadas**, compuesta por una serie de ítems que describen formas positivas o negativas de actuar de los trabajadores. Los evaluadores responden mostrando su total o parcial acuerdo o desacuerdo con la identificación de tales conductas con las del trabajador evaluado (De Quijano de Arana, 1997).

Este método es particularmente adecuado para evaluar a los comerciales de un hotel, ya que se enfoca en medir con precisión conductas específicas relacionadas con sus funciones clave. Los comerciales de un hotel son personas influyentes en las ventas de este, a pesar de que los resultados son importantes, se valora más las conductas que llevan a cabo para alcanzar esos resultados.

Este método permite medir con precisión conductas esenciales como la captación de clientes, donde se puede evaluar la habilidad del comercial para identificar y atraer nuevos clientes corporativos y de ocio. También es efectivo para valorar el nivel de representación del hotel en eventos y ferias del sector o la capacidad del comercial para monitorear el mercado y la competencia, ajustando estrategias de precios. La naturaleza observable de las conductas de los comerciales convierte en altamente efectivo el método de escalas de conductas observables para el puesto de trabajo de comercial.

Para la creación de los ítems de la escala de conductas observadas se sigue el procedimiento de **incidentes críticos**, a través del cual se identifican y describen aquellos comportamientos específicos del puesto que permiten alcanzar la máxima eficiencia. Los incidentes críticos son determinadas conductas de los trabajadores que explican la diferencia entre el éxito de unos y el fracaso de otros, no son actividades rutinarias por lo que en la escala pueden aparecer términos positivos o negativos que muestran cómo contribuyen estos a la consecución de los objetivos o cómo impiden esos objetivos (De Quijano de Arana, 1997).

Por otro lado, también se lleva a cabo una breve evaluación de resultados que se centra en objetivos medibles y específicos a través del método de **gestión por objetivos**. El objetivo en concreto que se valora en los comerciales es el número de clientes conseguidos, este objetivo debe ser conocido por los comerciales, lo que permitirá el establecimiento de objetivos específicos de captación de clientes que estén alineados con los objetivos generales del hotel, y motivará a los comerciales para alcanzar metas concretas, ya que tienen un objetivo específico.

La combinación de métodos proporciona una evaluación equilibrada y completa del desempeño de los comerciales, abarcando tanto sus habilidades como sus resultados concretos en la captación de clientes.

## 5.- Fichas de valoración del rendimiento empleadas

Las fichas de evaluación empleada para el puesto de comercial se encuentran disponibles en el Anexo II.

El formato de puntuación empleado es el siguiente:

- Posibles respuestas: muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y muy en desacuerdo
- Cada respuesta lleva asignada una puntuación mínima de 1 punto y una puntuación máxima de 5 puntos (Ver Tabla 4, Anexo II)
- Valoración del empleado (puntuación media): suma del número asignado a cada respuesta dividido para el número de ítems (10).
- La máxima valoración del empleado será 5 puntos, y la mínima puntuación será 1 punto.
- En la escala hay ítems que describen formas negativas cuya puntuación se invierte (Ver Tabla 4, Anexo II)

## 6.- Resultados obtenidos: Contribución a la retención del personal

El objetivo de la evaluación es el mantenimiento y retención de los comerciales, una vez obtenida la valoración del rendimiento. El buen desempeño de los comerciales será reconocido mediante la obtención de unos incentivos económicos y beneficios sociales.

Aquel comercial que obtiene una **puntuación media de 4 puntos o superior** y una captación de clientes mayor a **150 clientes**, recibe un incentivo económico mensual correspondiente al 4% de su sueldo bruto actual que se suma la nómina de manera fija, así como una estancia de dos noches gratis para dos personas en otros hoteles de la cadena Meliá, fomentando así la lealtad hacia la empresa. Estos beneficios se mantienen hasta la realización de una nueva evaluación del desempeño, en la que se comprueba el progreso del comercial recompensado, pudiendo de esta forma aumentar este tipo de incentivos. También se distinguen de forma positiva a estos comerciales en las reuniones semestrales del hotel, expresando felicitaciones y agradecimientos.

Aquel comercial que obtiene una **puntuación media mayor a 4 puntos**, pero capta a **menos de 150 clientes**, o una **puntuación media de entre 3 a 4 puntos**, pero logra captar a **150 clientes o más** recibe una estancia de dos noches gratis para dos personas en otros hoteles de la cadena Meliá.

Aquel comercial que obtiene una **puntuación media de entre 3 a 4 puntos** pero capta a **menos de 150**, o una **puntuación media de 3 puntos o inferior** pero logra captar a **150 clientes o más**, recibe *feedback* constructivo en el que se mencionan las conductas concretas observadas y se sugieren formas específicas de mejorar el desempeño entre las que se encuentran: familiarizarse con todas las características y beneficios de los servicios que ofrece el hotel para ofrecerlo a futuros clientes, prestar más atención a las necesidades y preocupaciones de los clientes, actualizarse continuamente sobre las nuevas tendencias en hoteles, así como de las tarifas de la competencia y cooperar más con otros departamentos del hotel para obtener información valiosa.

Aquel comercial que obtiene una **puntuación media menor a 3 puntos** y capta a **menos de 150 clientes**, recibe una conversación privada con su supervisor directo en la que se intentan buscar las razones detrás de esa baja puntuación y se realiza un plan de acción personalizado enfocado en las áreas de mejora, junto con un periodo de seguimiento de tres meses para implementar el plan y evaluar el progreso. Si después de varias intervenciones y oportunidades de mejora no se observan avances significativos a lo largo de los tres meses, se programa una reunión formal para discutir la situación y valorar una sanción disciplinaria o un despido.

Las estrategias orientadas a los empleados con una puntuación media igual o superior a 4 puntos brindan un reconocimiento claro y tangible al esfuerzo y a los logros de los empleados, ya que sentirse reconocido y valorado es una de las principales razones por las que los empleados deciden quedarse en una empresa.


Los incentivos actúan como un refuerzo positivo que consolida comportamientos y actitudes deseadas, es decir, cuando los empleados que obtienen buena puntuación en la evaluación del desempeño reciben recompensas, éstos están más inclinados a repetir esas acciones a través de las cuales lograron los incentivos.

Del mismo modo, cuando los empleados de bajo desempeño ven que sus compañeros reciben incentivos tangibles (bonificaciones, aumentos, promociones) por su buen trabajo, es probable que se sientan motivados a mejorar para también obtener esos beneficios.

El hecho de que los incentivos sean claramente alcanzables mediante un mejor desempeño puede generar en ellos una mayor motivación extrínseca para esforzarse más y replicar las conductas exitosas.

Responsable: Lucía Ríos Letosa

Fecha: 25 de octubre de 2024

Firma: 

#### 4.4.3 Ficha 3: Camarera de pisos

<b>FICHA DE EVALUACIÓN PUESTO 3: Camarero/a de pisos</b>	<b>INNSIDE</b> BY MELIÀ
<b>Denominación del puesto:</b> Camarero/a de pisos	
<b>Área:</b> Limpieza	<b>Departamento:</b> Pisos
<b>Periodo:</b> anual	<b>Versión documento:</b> 1.0
<b>1.- Definición del Puesto de trabajo</b>	
Las camareras de piso son aquellas personas encargadas de realizar la limpieza y puesta a punto de habitaciones y áreas comunes del hotel logrando la calidad deseada y aplicando las normas de seguridad e higiene establecidas.	
<b>2.- Descripción del Puesto de Trabajo</b>	
La descripción del puesto de trabajo de camareras de piso se encuentra disponible en el Anexo I	
<b>3.- Desempeño del empleado/a: principales aspectos a valorar</b>	
<p>En la evaluación del desempeño de las camareras de piso se deben valorar diversos aspectos clave que impactan tanto en la calidad del servicio al cliente como en la eficiencia operativa del hotel. En este caso se va a llevar a cabo la evaluación de rasgos, conductas y resultados, lo que permitirá obtener una visión mucho más completa sobre la evaluación del desempeño. En primer lugar se evalúan los rasgos y las conductas de las camareras de pisos en la forma de realizar sus funciones, y por otro lado se evalúan los resultados objetivos que demuestran y reflejan su trabajo. Los rasgos y conductas objeto de evaluación son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seguir los protocolos y estándares de limpieza establecidos por el hotel.</li><li>• Capacidad para priorizar tareas y gestionar eficientemente el tiempo.</li><li>• Cooperatividad con otros miembros del personal de limpieza y otros departamentos del hotel.</li><li>• Amabilidad y educación con los huéspedes en caso de encuentros durante sus tareas.</li><li>• Cumplimiento con los horarios de trabajo establecidos.</li><li>• Uso correcto de equipos y productos. Verificar si utilizan adecuadamente los implementos de limpieza y productos químicos.</li><li>• Capacidad para adaptarse a cambios en la carga de trabajo, especialmente en temporadas altas.</li></ul> <p>Los resultados a evaluar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de habitaciones limpiadas en un turno</li><li>• Puntuación obtenida por los supervisores</li><li>• Puntuación obtenida en las encuestas de satisfacción de los huéspedes</li></ul>	

#### 4.- Métodos de evaluación aplicados

El primer método de evaluación aplicado al puesto de trabajo de camareras de piso es el denominado **escala gráfica**. Este tipo de escalas es de utilización muy difundida y presenta a los evaluadores un conjunto de rasgos referidos al trabajador, acompañados de una serie de resultados bien o mal operacionalizados (De Quijano de Arana, 1997).

El método de escala gráfica es particularmente adecuado para evaluar a las camareras de piso debido a la naturaleza específica de su trabajo. Con este método se evalúan los rasgos más importantes sobre el puesto que permiten llevar a cabo las funciones de la mejor manera. Además, el trabajo de camarera de piso requiere consistencia y adherencia a estándares establecidos, aspectos que la escala gráfica puede capturar eficazmente.

Por otro lado, también se lleva a cabo una breve evaluación de resultados que se centra en objetivos medibles y específicos a través del método de **gestión por objetivos**. Al combinar ambas evaluaciones, se obtiene una evaluación integral del desempeño que facilita la toma de decisiones sobre el *feedback* posterior. En esta evaluación de resultados se miden 4 objetivos importantes que han sido prefijados anteriormente y que son conocidos por la totalidad de las camareras de pisos:

- Productividad: limpiar al menos 18 habitaciones durante las 8 horas de turno.
- Calidad de limpieza: Mantener una puntuación anual promedio de 4.5/5 en las inspecciones de calidad realizadas por supervisores.
- Satisfacción del cliente: Lograr una puntuación anual promedio de 4.7/5 en las encuestas de satisfacción del cliente relacionadas con la limpieza de la habitación.

#### 5.- Fichas de valoración del rendimiento empleadas

Las fichas de evaluación empleadas para el puesto de camareras de piso se encuentran disponibles en el Anexo II.

El formato de puntuación empleado es el siguiente:

- Las respuestas de la escala gráfica tienen asignado un número: 2, 4, 6, 8, o 10
- Valoración del empleado (puntuación media): suma del número asignado a cada respuesta dividido para el número de ítems (10).
- La máxima puntuación de un empleado será 10 puntos, y la mínima puntuación será 2 puntos.

Para el método de gestión por objetivos, el formato de puntuación está disponible en la Tabla 5 del Anexo II.

- Cada resultado tiene asignado un número (1, 3 o 5)
- Valoración del empleado (puntuación media): se suman las 3 cifras y se dividen para el número de objetivos (3).

- La máxima puntuación de un empleado en esta parte será de 5 puntos, y la mínima será de 1 punto.

La puntuación total se calcula de la siguiente manera:

- Se suman los resultados de cada parte.
- La máxima puntuación total será de 15 puntos, y la mínima puntuación será de 3 puntos.

## **6.- Resultados obtenidos: Contribución a la retención del personal**

El objetivo de la evaluación es retener a las camareras de pisos tras los resultados obtenidos en la evaluación, mediante el reconocimiento de desempeño y beneficios sociales.

Aquella camarera de pisos que obtiene una **puntuación total de 12 puntos o superior** recibe acceso a programas de bienestar, como masajes, fisioterapia, o gimnasios, para mantener la salud física y mental, además de un incentivo económico mensual correspondiente al 3% de su sueldo bruto actual que se suma la nómina de manera fija. Estos beneficios se mantienen hasta la realización de una nueva evaluación del desempeño, en la que se comprueba el progreso de la camarera de pisos recompensada, pudiendo de esta forma aumentar este tipo de incentivos.

Aquel camarera de pisos que obtiene una **puntuación total entre 10 y 12 puntos** recibe *feedback* constructivo en el que se mencionan las conductas concretas observadas y se sugieren formas específicas de mejorar el desempeño entre las que se encuentran: identificar y eliminar pasos innecesarios en el proceso de limpieza, utilizar los productos de manera eficiente para evitar el desperdicio, practicar movimientos eficientes y desarrollar una rutina para cada tipo de habitación, y observar y aprender de las técnicas eficientes de las compañeras más experimentadas.

Aquella camarera de pisos que obtiene una **puntuación total menor de 10 puntos** recibe una conversación privada con su supervisor directo en la que se intentan buscar las razones detrás de esa baja puntuación y se realiza un plan de acción personalizado enfocado en las áreas de mejora, junto con un periodo de seguimiento de tres meses para implementar el plan y evaluar el progreso. Si después de varias intervenciones y oportunidades de mejora no se observan avances significativos a lo largos de los tres meses, se programa una reunión formal para discutir la situación y valorar una sanción disciplinaria o un despido.

Las estrategias orientadas a los empleados con una puntuación total igual o superior a 12 puntos brindan un reconocimiento claro y tangible al esfuerzo y a los logros de los empleados, ya que sentirse reconocido y valorado es una de las principales razones por las que los empleados deciden quedarse en una empresa.

Los incentivos actúan como un refuerzo positivo que consolida comportamientos y actitudes deseadas, es decir, cuando los empleados que obtienen buena puntuación en la evaluación del desempeño reciben recompensas, éstos están más inclinados a repetir esas acciones a través de las cuales lograron los incentivos.

Del mismo modo, cuando los empleados de bajo desempeño ven que sus compañeros reciben incentivos tangibles (bonificaciones, aumentos, promociones) por su buen trabajo, es probable que se sientan motivados a mejorar para también obtener esos beneficios.

El hecho de que los incentivos sean claramente alcanzables mediante un mejor desempeño puede generar en ellos una mayor motivación extrínseca para esforzarse más y replicar las conductas exitosas.

Responsable: Lucía Ríos Letosa

Fecha: 25 de octubre de 2024

Firma:



#### 4.4.4 Ficha 4: Técnico de mantenimiento

<b>FICHA DE EVALUACIÓN PUESTO 4: Técnico de mantenimiento</b>	<b>INNSIDE</b> BY MELIÀ
<b>Denominación del puesto:</b> Técnico de mantenimiento	
<b>Área:</b> Servicio de mantenimiento	<b>Departamento:</b> Servicio de mantenimiento
<b>Periodo:</b> anual	<b>Versión documento:</b> 1.0
<b>1.- Definición del Puesto de trabajo</b>	
Los técnicos de mantenimiento del hotel son las personas encargadas de garantizar el correcto funcionamiento, conservación y reparación de todas las instalaciones, sistemas y equipos del establecimiento hotelero (Turijobs, 2019).	
<b>2.- Descripción del Puesto de Trabajo</b>	
La descripción del puesto de trabajo de técnico de mantenimiento se encuentra disponible en el Anexo I	
<b>3.- Desempeño del empleado/a: principales aspectos a valorar</b>	
<p>En la evaluación del desempeño de los técnicos de mantenimiento se deben valorar diversos aspectos clave que impactan tanto en la calidad del servicio al cliente como en la eficiencia operativa del hotel. En este caso se evaluarán rasgos y conductas del empleado porque aportan datos sobre el modo de desempeñar las tareas por el trabajador y definen el resultado final sobre la tarea. Los rasgos y conductas a valorar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento de protocolos de seguridad y uso adecuado de equipos de protección.</li><li>• Capacidad para manejar situaciones imprevistas y trabajar bajo presión.</li><li>• Comprensión y aplicación de los estándares de calidad y procedimientos del hotel.</li><li>• Manejo de la presión: capacidad para priorizar tareas y responder eficientemente a las solicitudes de mantenimiento.</li><li>• Diagnóstico efectivo: capacidad para diagnosticar y reparar averías de forma rápida y efectiva.</li><li>• Precisión: atención al detalle en las reparaciones y tareas de mantenimiento.</li><li>• Colaboración: comunicación efectiva con otros miembros del personal de mantenimiento y otros departamentos del hotel.</li><li>• Habilidades técnicas: dominio de áreas como electricidad, fontanería, carpintería y otras habilidades relevantes.</li></ul>	
<b>4.- Métodos de evaluación aplicados</b>	
El método de evaluación aplicado al puesto de trabajo de técnico de mantenimiento es el denominado <b>escala gráfica</b> . Este tipo de escalas es de utilización muy difundida y presenta a los evaluadores un conjunto	

de rasgos referidos al trabajador, acompañados de una serie de resultados bien o mal operacionalizados (De Quijano de Arana, 1997).

El método de escala gráfica es particularmente adecuado para evaluar a los técnicos de mantenimiento debido a la naturaleza específica de su trabajo. Con este método se evalúan los rasgos más importantes sobre el puesto que permiten llevar a cabo las funciones de la mejor manera, y ayuda a detectar problemas de supervisión, integración o motivación que puedan estar afectando el rendimiento. Para un técnico de mantenimiento del hotel, los aspectos a valorar son los siguientes:

- Calidad y precisión del trabajo realizado
- Cumplimiento de plazos y tiempos de respuesta
- Seguimiento de protocolos de seguridad
- Responsabilidad y compromiso con el trabajo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Conocimientos técnicos específicos del área
- Capacidad de diagnóstico y resolución de problemas
- Adaptabilidad a cambios y situaciones imprevistas
- Manejo adecuado de herramientas y equipos

#### **5.- Fichas de valoración del rendimiento empleadas**

La ficha de evaluación empleada para el puesto de técnico de mantenimiento se encuentra disponible en el Anexo II.

El formato de puntuación empleado es el siguiente:

- Las respuestas de la escala gráfica tienen asignado un número: 2, 4, 6, 8, o 10
- Valoración del empleado (puntuación media): suma del número asignado a cada respuesta dividido para el número de ítems (10).
- La máxima puntuación de un empleado será 10 puntos, y la mínima puntuación será 2 puntos.

#### **6.- Resultados obtenidos: Contribución a la retención del personal**

El objetivo de la evaluación es retener al personal tras los resultados obtenidos en la evaluación, mediante el reconocimiento de desempeño, incentivos económicos y beneficios sociales.

Aquel técnico que obtiene una **puntuación total de 8 puntos o superior** recibe un incentivo económico mensual correspondiente al 3% de su sueldo bruto actual que se suma la nómina de manera fija, además de acceso a programas de bienestar, como masajes, fisioterapia, o gimnasios, para mantener la salud física y mental. Estos beneficios se mantienen hasta la realización de una nueva evaluación del desempeño, en la que se comprueba el progreso del técnico de mantenimiento recompensado, pudiendo de esta forma aumentar este tipo de incentivos. También se distinguen de forma positiva a estos empleados en las reuniones semestrales del hotel, expresando felicitaciones y agradecimientos.

Aquel técnico que obtiene una **puntuación total de entre 6 y 8 puntos** recibe *feedback* constructivo en el que se mencionan las conductas concretas observadas y se sugieren formas específicas de mejorar el desempeño entre las que se encuentran: priorizar el mantenimiento preventivo, mejorar las habilidades técnicas continuamente, familiarizarse a fondo con los equipos e instalaciones del hotel y mejorar la comunicación con los departamentos de hotel y los huéspedes si es necesario.

Aquel técnico que obtiene una **puntuación total menor de 6 puntos**, recibe una conversación privada con su supervisor directo en la que se intentan buscar las razones detrás de esa baja puntuación y se realiza un plan de acción personalizado enfocado en las áreas de mejora, junto con un periodo de seguimiento de tres meses para implementar el plan y evaluar el progreso. Si después de varias intervenciones y oportunidades de mejora no se observan avances significativos a lo largo de los tres meses, se programa una reunión formal para discutir la situación y valorar una sanción disciplinaria o un despido.

Las estrategias orientadas a los empleados con una puntuación total igual o superior a 8 puntos brindan un reconocimiento claro y tangible al esfuerzo y a los logros de los empleados, ya que sentirse reconocido y valorado es una de las principales razones por las que los empleados deciden quedarse en una empresa.


Los incentivos actúan como un refuerzo positivo que consolida comportamientos y actitudes deseadas, es decir, cuando los empleados que obtienen buena puntuación en la evaluación del desempeño reciben recompensas, éstos están más inclinados a repetir esas acciones a través de las cuales lograron los incentivos.

Del mismo modo, cuando los empleados de bajo desempeño ven que sus compañeros reciben incentivos tangibles (bonificaciones, aumentos, promociones) por su buen trabajo, es probable que se sientan motivados a mejorar para también obtener esos beneficios.

El hecho de que los incentivos sean claramente alcanzables mediante un mejor desempeño puede generar en ellos una mayor motivación extrínseca para esforzarse más y replicar las conductas exitosas.

Responsable: Lucía Ríos Letosa

Fecha: 25 de octubre de 2024

Firma: 

#### 4.4.5 Ficha 5: Director Gerente

<b>FICHA DE EVALUACIÓN PUESTO 5: Director gerente</b>	<b>INNSIDE</b> BY MELIÀ
<b>Denominación del puesto:</b> Director gerente	
<b>Área:</b> Dirección	<b>Departamento:</b> Dirección
<b>Periodo:</b> anual	<b>Versión documento:</b> 1.0
<b>1.- Definición del Puesto de trabajo</b>	
El director del hotel es el responsable del óptimo funcionamiento del hotel a través de la planificación estratégica de las áreas de finanzas, recursos humanos y ventas. El director debe garantizar que el hotel ofrezca una experiencia satisfactoria a sus huéspedes y que se cumplan todos los estándares de calidad y servicio establecidos (Cortes, 2023).	
<b>2.- Descripción del Puesto de Trabajo</b>	
La descripción del puesto de trabajo de director se encuentra disponible en el Anexo I	
<b>3.- Desempeño del empleado/a: principales aspectos a valorar</b>	
En la evaluación del desempeño del Director se deben valorar diversos aspectos clave que impactan tanto en la calidad del servicio al cliente como en la eficiencia operativa del hotel. En este caso se va a llevar a cabo la evaluación de los resultados del director, este enfoque se centra en su impacto real en el desempeño del hotel, más allá de sus características personales. Además, este enfoque permite evaluar directamente cómo el director contribuye a los objetivos estratégicos del hotel, y valorar la capacidad del director para adaptarse a cambios en el mercado y las demandas de los clientes. Los resultados generales a valorar son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Control de presupuestos, optimización de costos y maximización de ingresos.</li><li>• Asegurar que se cumplan los estándares de calidad en todos los servicios del hotel.</li><li>• Garantizar que el hotel opere de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables.</li><li>• Supervisión de los procesos y operaciones diarias del hotel para garantizar su eficiencia.</li><li>• Habilidad para tomar decisiones rápidas y efectivas ante situaciones imprevistas.</li><li>• Enfoque en garantizar la satisfacción de los huéspedes y mejorar continuamente la experiencia del cliente.</li></ul>	
<b>4.- Método de evaluación aplicado</b>	
El método de evaluación aplicado al puesto de trabajo de director es el denominado <b>gestión por objetivos (GPO)</b> . Este método se centra en el establecimiento de objetivos claros y específicos para los empleados que están directamente alineados con la estrategia y las metas generales del establecimiento. Estos objetivos suelen abarcar áreas críticas como el rendimiento financiero, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa,	

el desarrollo del personal y la posición competitiva del hotel en el mercado. La gestión por objetivos se aplicará al puesto de director a través de 4 fases (Dolan et al. 2007):

- Establecimiento de los objetivos que debe lograr. Disponibles en la Ficha 5 del Anexo II.
- Establecimiento de un marco temporal dentro del cual el director debe cumplir los objetivos. En este caso el marco temporal es 1 año natural.
- Comparar el nivel presente de logro de los objetivos con los objetivos acordados.
- Decidir nuevos objetivos y posibles estrategias nuevas para lograr objetivos que previamente no se hayan logrado.

Este método proporciona una mayor objetividad, ya que se basa en métricas cuantificables y medibles, reduciendo así la subjetividad en la evaluación. Además, permite una alineación directa con los objetivos estratégicos del hotel, centrándose en el impacto tangible que el director tiene en el desempeño general del establecimiento.

### 5.- Fichas de valoración del rendimiento empleadas

La ficha de evaluación empleada para el puesto de director se encuentra disponible en el Anexo II.

El formato de puntuación empleado es el siguiente:

- Posibles respuestas: Excede significativamente la expectativa, supera la expectativa, cumple con la expectativa, por debajo de la expectativa, muy por debajo de la expectativa.
- Cada respuesta lleva asignada consigo un número (Ver Tabla 6, Anexo II)
- Para el calcular la puntuación final, se debe multiplicar la puntuación por el peso asignado a cada objetivo, y sumar todos los totales para obtener la puntuación final.
- La máxima puntuación del director será 5 puntos, y la mínima puntuación será 1 punto.

### 6.- Resultados obtenidos: Contribución a la retención del personal

Para los directores de hotel que obtengan una puntuación **mayor a 4 puntos** en su evaluación de desempeño, se establecen diferentes incentivos económicos y beneficios, tales como: 7 días adicionales de vacaciones pagadas, oportunidades de desarrollo profesional, como asistencia a conferencias internacionales del sector hotelero, y un bono económico anual basado en el porcentaje de superación de la meta (por ejemplo, 5-10% del salario bruto anual).

Para los directores que obtengan **menos de 4 puntos**, se le proporciona *feedback* constructivo que incluye: asignación de un mentor dentro de la organización para guiar el proceso de mejora, establecimiento de un plan de mejora del desempeño con objetivos específicos y plazos definidos, o incluso posible reconsideración de responsabilidades o reasignación si no se observan mejoras significativas en un plazo determinado.

Este sistema de incentivos y *feedback* contribuye a la retención de personal porque los incentivos positivos motivan a los directores de alto rendimiento a mantener y mejorar su desempeño, aumentando su satisfacción laboral y compromiso con la organización. Además, tanto los incentivos como el *feedback* negativo constructivo promueven el crecimiento profesional, lo que puede aumentar la lealtad de los

empleados y demuestra que la empresa está dispuesta a invertir en el éxito de sus empleados, lo que puede aumentar el sentido de pertenencia y lealtad.

Este enfoque equilibrado de recompensas y desarrollo puede crear un ambiente laboral más atractivo y satisfactorio, contribuyendo así a una mayor retención del talento en posiciones de liderazgo dentro de la organización hotelera.

Responsable: Lucía Ríos Letosa

Fecha: 25 de octubre de 2024

Firma: 

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado ha sido analizar y aplicar los conceptos de evaluación del desempeño y retención del personal en el contexto específico del Hotel Inside by Meliá Zaragoza. A través de una exhaustiva revisión teórica y una aplicación práctica, se ha logrado profundizar en la comprensión de estos procesos fundamentales para la gestión de recursos humanos en el sector hotelero.

En la parte práctica del trabajo, se han realizado 5 fichas de evaluación del desempeño que constan de la DPT, la ficha de valoración del rendimiento con sus respectivos métodos, y las estrategias de retención acordes al puesto y al feedback proporcionado. Las fichas de valoración del rendimiento se basan en los métodos: escala de conductas observadas, escala gráfica y gestión por objetivos, cada uno adaptado y dirigido a las características específicas de diferentes perfiles de empleados del hotel, incluyendo recepcionistas, comerciales, camareras de pisos, técnicos de mantenimiento y director.

En este caso se han obtenido unas fichas de evaluación completas que pueden ser utilizadas en el sector hotelero para valorar el desempeño de distintos puestos y poder así retener al personal y proporcionar herramientas de mejora. Lo que se pretende es mostrar cómo la evaluación del desempeño y el posterior feedback proporcionado puede ayudar a la retención del personal por diversas razones. En primer lugar, la implementación efectiva de un sistema de evaluación del desempeño permite a las organizaciones establecer un diálogo constructivo con sus empleados, facilitando una comunicación abierta que fomenta el compromiso y la lealtad, y motiva a los empleados a desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. Además, la evaluación del desempeño ayuda a clarificar las expectativas laborales, lo que reduce la incertidumbre y el estrés asociado con el trabajo. Cuando los empleados saben exactamente qué se espera de ellos, pueden alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales, lo que incrementa su sentido de pertenencia y propósito en el trabajo. Este alineamiento no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye a un ambiente laboral más positivo. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el desarrollo de estrategias de mejora del desempeño y programas de retención de personal adaptados a las necesidades específicas de cada grupo de empleados.

Este TFG aporta una valiosa contribución al campo de la gestión de recursos humanos en el sector hotelero. Su principal fortaleza radica en la combinación de una sólida base teórica con una aplicación práctica en un contexto real, lo que permite una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que presenta la evaluación del desempeño en este sector. Además, la adaptación de los distintos métodos a diferentes perfiles de empleados demuestra la flexibilidad y aplicabilidad de esta herramienta en diversos contextos laborales.

Como líneas de mejora y futuras investigaciones, se sugiere incorporar métodos de evaluación adicionales, como la evaluación 360 grados, para obtener una visión más completa del desempeño de los empleados. Así como realizar un seguimiento longitudinal para evaluar el impacto de las estrategias de mejora implementadas a partir de los resultados de la evaluación. También se debe tener en cuenta el gran coste que la implementación del sistema de evaluación proporcionado en este TFG conllevaría, teniendo en cuenta tanto la creación de las fichas de valoración del rendimiento, su posterior implementación y el feedback proporcionado.

En conclusión, este TFG proporciona una base sólida para la mejora de las prácticas de evaluación del desempeño y retención del personal en el sector hotelero, ofreciendo tanto la perspectiva teórica como aplicaciones prácticas que pueden ser de gran utilidad para profesionales y académicos en el campo de la gestión de recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- 31 Funciones de un recepcionista de Hotel. (2021). ESSAE Formación. Recuperado 31 de julio de 2024, de <https://essaeformacion.com/de-que-se-encarga-un-recepcionista-de-hotel>
- Adelabie. (2024). *Modelos de evaluación del desempeño para optimizar la gestión del talento*. Cegid Iberia. <https://www.cegid.com/ib/es/blog/modelos-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Aguilera, L. (2023, June 26). *¿Qué es la Evaluación por Objetivos y cuáles son sus ventajas?* Felicity360 - Beneficios Y Convenios Para Trabajadores - Plataforma Integral De RRHH. <https://www.felicity360.com/que-es-la-evaluacion-por-objetivos-y-cuales-son-sus-ventajas/>
- Aguilera, C. (2024, July 5). *Los distintos métodos de evaluación de desempeño*. Blog De E-learning. <https://www.ispring.es/blog/metodos-de-evaluacion-de-desempeno>
- Aldana, M. (2008). Escalas de observación (BOS). *GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*. <https://gesteval.blogspot.com/p/escalas-de-observacion-bos.html>
- Alira. (2020, August 21). *Método de Evaluación del Desempeño por Escalas Gráficas*. studylib.es. <https://studylib.es/doc/8983096/m%C3%A9todo-de-evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-por-escalas-gr%C3%A1ficas>
- Álvarez Rodríguez, B., Cuesta, M., Díaz Ramila, R., Jiménez, J. M., & Paz, M. D. (2012). ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE UNA ESCALA DE ACTITUD: COMPARACIÓN DE LAS TÉCNICAS LIKERT Y THURSTONE. *R.E.M.A. Revista electrónica De metodología Aplicada*, 2(2), 23–33. <https://doi.org/10.17811/rema.2.2.1997.23-33>
- Aparici, I. (2024, March 22). *¿Cómo renovar la evaluación del desempeño con Inteligencia Artificial?* Sesame HR. <https://www.sesamehr.es/blog/inteligencia-artificial-evaluacion-desempeno/>
- Apd, R. (2023, July 26). *Retención del talento en las empresas, el gran reto*. APD España. <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Asensio, L. G. (2024, May 2). *Errores en la evaluación del desempeño*. WorkMeter. <https://www.workmeter.com/blog/errores-en-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Barnes-Farrell, J. L. (2001). Performance appraisal: Person perception processes and challenges. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations* (pp. 135–153). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bernardin, H.J., & Villanova, P. (1986). *Performance appraisal*. In E.A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (pp. 43-62). Lexington, MA: Lexington.
- Bocigas, M. O., Solar. (2019). *Retención del talento, relacionado con la experiencia del empleado* [Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/27353/1/TFG%20AntoAanzas%20Aguirre%2C%20Gonzalo.pdf>

Candelario, H. (2015). *Errores Comunes en la Evaluación de Desempeño*. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/03/errores-comunes-en-la-evaluacion-de-desempeno/>

Capitalhumano. (2017, May 16). *Método Comparación por Pares*. Capital Humano. <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/05/16/metodo-comparacion-por-pares/>

Cepeda, S. C., Salguero, O. I., & Sánchez, Y. E. (2015). *Reconocimiento. Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited* [Universidad Piloto de Colombia]. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3045/00002472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chappaz, M. A. (2015). *La motivación en el desarrollo personal y profesional* [Universidad de Buenos Aires]. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1002\\_ChappazMA.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1002_ChappazMA.pdf)

¿Cómo impacta la inteligencia artificial en la evaluación del desempeño laboral? (s. f.). Psico-Smart. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-impacta-la-inteligencia-artificial-en-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-5225#4.-c%C3%B3mo-la-inteligencia-artificial-est%C3%A1-optimizando-la-evaluaci%C3%B3n-del-rendimiento-en-las-empresas>

Cortes, D. (2023, April 27). *Habilidades y Funciones del Director de hotel | 2024*. Maestrías Y MBA. <https://www.cesuma.mx/blog/habilidades-y-funciones-del-director-de-hotel.html>

De Quijano de Arana, Santiago. D. (1997). *Sistemas efectivos de la evaluación del rendimiento: resultados y desempeños.: Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*.

De Toro, Á. (2022). Estrategias para la Retención de Personal en la empresa. *Revista Escuela de Negocios de la UEMC*. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/estrategias-retencion-personal/>

Deloitte. (2020). The future of work: A look at the impact of remote work on productivity and performance. Recuperado de Deloitte Insights.

Departamento de Comunicación UEMC. (2022, junio). Business Revista Digital. *Escuela de Negocios y Dirección*. Recuperado 9 de junio de 2022, de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/estrategias-retencion-personal/>

*Distribución forzosa*. (s.f.). <https://www.manatal.com/es/glossary/forced-distribution>

Dolan, S. L., Valle, R., Cabrera, Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª).

Domingo, J. (2023). *Aprendizaje y desarrollo (L&D): La práctica de la Educación disruptiva vs Ineligencia*. Innovación Y Conocimiento. <https://juandomingofarnos.wordpress.com/2023/05/01/aprendizaje-y-desarrollo-ld-la-practica-de-la-eduacion-disruptiva-vs-ineligencia-artificial-ia/>

Edenred España (31 Mayo 2024). *Beneficios Sociales: ¿qué son y por qué elegirlos para tu empresa?* Edenred. <https://www.edenred.es/blog/beneficios-sociales-empresa/>

*Entrevistas y encuestas: ¿qué método te conviene más?* (s.f.). surveykiwi.com. <https://surveykiwi.com/blog/article/entrevistas-y-encuestas-que-metodo-te-conviene-mas>

*Evaluación de desempeño laboral: Guía completa*. (n.d.). Viterbit. <https://viterbit.com/blog/evaluacion-del-desempeno-guia-completa>

- Facturatica. (2024, March 1). *Tecnología en la Evaluación de Desempeño: Innovaciones y Herramientas*. Facturatica <https://facturatica.com/tecnologia-en-la-evaluacion-de-desempeno-innovaciones-y-herramientas/>
- Gómez-Mejía, Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1998). *Gestión de Recursos Humanos (5ª)*. Prentice Hall.
- Gonzales, D. R., Miranda. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45, 51. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- González Borja, G. E. y Arroyave Villada, D. (2020). *Estrategias para la retención del personal millenials en Ecopetrol*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO
- Gutierrez, R. (2024, April 18). *5 tendencias en evaluación de desempeño laboral - Visma Way*. Visma Way. <https://hr.vismalatam.com/articulos/tendencias-evaluacion-desempeno-laboral/>
- Hastings, E. (2024, April 9). *The hidden cost of employee turnover*. Crestcom International. <https://crestcom.com/blog/2024/03/26/the-hidden-costs-of-employee-turnover-a-call-to-action/>
- Holness, G. (s.f.). *¿Cómo implementar una evaluación de desempeño exitosa?* <https://www.bpartnerslab.com/blog/como-implementar-una-evaluacion-de-desempeno-exitosa>
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones*. Gestión del Capital Humano. KPMG. Recuperado 8 de julio de 2024, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Institut de Formació Contínua-IL3 (2021). *La importancia de retener el talento en tu empresa*. Blog IL3 - UB. <https://www.il3.ub.edu/blog/la-importancia-de-retener-el-talento-en-tu-empresa/>
- Jiménez Valido, K. (s. f.). *Evaluación del Rendimiento por competencias* [TFM, ICADE]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/23979/TFM000741.pdf?sequence=1>
- Korporatech. (2024, June 18). *Transforma la evaluación del desempeño con Big Data y automatización de procesos*. Korporatech. <https://korporatech.es/como-big-data-analytics-y-automatizacion-de-procesos-transforman-la-evaluacion-del-desempeno-en-las-empresas/>
- Licari, S. (2022, noviembre). *Los 7 métodos de evaluación de desempeño laboral*. Hubspot. Recuperado 27 de julio de 2024, de <https://blog.hubspot.es/service/metodos-evaluacion-desempeno-laboral>
- Mampel, P. (2024, May 22). *Gestión del talento humano*. Ringover. <https://www.ringover.es/blog/gestion-del-talento>
- Martín Daza, F. y Pérez Bilbao. J. (1997). *NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación*. INSHT.
- Martin, C. (2024, July 17). *La evaluación del desempeño laboral para la retención del talento*. Sesame HR. <https://www.sesamehr.es/blog/evaluacion-del-desempeno-laboral-para-retencion-talento/>
- Martín, D. (2024). *Big Data en Recursos Humanos: cómo aprovecharlo en tu empresa*. <https://www.openhr.cloud/blog/big-data-en-recursos-humanos-c%C3%B3mo-aprovecharlo-en-tu-empresa>
- Martínez, V. (2020). *Método de Escala de Puntuación Gráfica*. Métodos de Evaluación de Desempeño. Recuperado 11 de diciembre de 2020, de <https://metodos-de-evaluacion-de-desempeno.blogspot.com/2020/12/metodo-de-escala-de-puntuacion-grafica.html>

Meneses, J., y Rodríguez, D. (s. f.). *El cuestionario y la entrevista* [Universitat Oberta de Catalunya]. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>

Munia - Salud Mental en el Trabajo. (2024, junio). *El Impacto de las altas tasas de rotación por la Salud Mental de los trabajadores en las empresas*. LinkedIn. Recuperado 14 de julio de 2024, de <https://es.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-las-altas-tasas-rotaci%C3%B3n-por-la-salud-mental-los-hj3jf>

Muñoz Echeverry, C. A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, núm. 16.

Naranjo, M. F., Franco. (2020). *Estrategias de gestión humana para la fidelización y retención del personal en las organizaciones*. [Universidad Pontificia Bolivariana]. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9571/Estrategias\\_gesti%C3%B3n%20human](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9571/Estrategias_gesti%C3%B3n%20humana%20para%20la%20fidelizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1#:~:text=)

Novasoft. (2023, September 11). *Nuevas tecnologías para la evaluación de desempeño laboral*. Novasoft SAS. <https://www.novasoft.com.co/nuevas-tecnologias-para-la-evaluacion-de-desempeno-laboral/>

Pathak, A. (2024, August 29). *11 mejores software de Recursos Humanos en 2024*. Nurture an Engaged and Satisfied Workforce | Vantage Circle HR Blog. <https://www.vantagecircle.com/es/blog/software-de-recursos-humanos/>

Paya, C. (2024, January 26). Promoción interna: clave para aumentar la motivación laboral. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/promocion-interna-clave-para-aumentar-la-motivacion-laboral>

(PCPAQ -- the Questionnaire for Measuring Perceived Political Considerations. . . : EBSCOHost, n.d.)

Pérez, J. S. (2024, April 1). *Los 10 mejores software de evaluación del desempeño [2024]*. softwarepara.net. <https://softwarepara.net/software-evaluacion-desempeno/#5-sage-hr-desempeno>

Prieto, P. G., Bejarano. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Universidad de Medellín]. [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%c3%b3n%20del%20talento%20human](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%c3%b3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%c3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

¿Qué es un/a Recepcionista? (2024). AVANSEL. Recuperado 31 de julio de 2024, de <https://www.avanselseleccion.es/academy/descripcion-de-puestos/recepcionista/>

Ramas, J. (2024). ¿Qué es la gestión por objetivos? Pasos, ventajas y desventajas. *Endalia*. [https://www.endalia.com/news/gestion-por-objetivos-pasos-ventajas-y-desventajas/#gestion\\_por\\_objetivos\\_definicion](https://www.endalia.com/news/gestion-por-objetivos-pasos-ventajas-y-desventajas/#gestion_por_objetivos_definicion)

*Retención de personal: las 6 estrategias más efectivas*. (s. f.). Bizneo. [https://www.bizneo.com/blog/retencion-de-personal/#Que\\_es\\_la\\_retencion\\_de\\_personal](https://www.bizneo.com/blog/retencion-de-personal/#Que_es_la_retencion_de_personal)

Rey, P., Biel. (2012). *¿Bajo qué condiciones funcionan (o no) los incentivos económicos?* UAB Divulga. <https://www.uab.cat/web/detalle-noticia/bajo-que-condiciones-funcionan-o-no-los-incentivos-economicos-1345680342040.html?articleId=1339484281074>

- Ríos, K. (2024, January 4). *Política retributiva: ¿qué es y por qué es importante?* Payfit. <https://payfit.com/es/contenido-practico/politica-retributiva/>
- Rodríguez Orozco, I. (2016). *Evaluación del desempeño* [Trabajo Fin de Máster, ICADE Business School]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, M., Cevallos. (2020). *Método de distribución forzada*. Métodos de Evaluación de Desempeño. Recuperado 11 de diciembre de 2020, de <https://metodos-de-evaluacion-de-desempeno.blogspot.com/2020/12/evaluacion-de-desempeno-metodo-de.html>
- Sáenz, M. (2022, July 1). *La evaluación del desempeño no ha muerto: sus retos se multiplican y también su valor*. ORH | Observatorio De Recursos Humanos. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-evaluacion-del-desempeno-no-ha-muerto-sus-retos-se-multiplican-y-tambien-su-valor.html>
- Sánchez, J., Henríquez, & Calderón, V., Calderón. (2010). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- Santander. (2023). *“Coaching” y “mentoring”: un impulso a las habilidades profesionales y personales*. <https://www.santander.com/es/stories/coaching-vs-mentoring>
- Serna, C. C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. EOI Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente12006.pdf>
- Soler, A. (2024). *Comercial de Hotel – ¿Cuáles son las tareas de un Comercial de Hotel?* Imorillas. Recuperado 1 de agosto de 2024, de <https://imorillas.com/turismo/comercial-de-hotel/>
- Suárez, A. (2022, September 1). CÓMO RETENER a NUESTROS EMPLEADOS, ACCIÓN 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. *DATADEC*. <https://www.datadec.es/blog/como-retener-empleados-4-evaluacion-desempeno>
- Tena, G., Hernández, A., & Latorre, P. (2022). *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RR.HH. Manual de clase*.
- Terzakyan. T (2023). *5 tendencias en Recursos Humanos para 2024*. Deel. <https://www.deel.com/es/blog/tendencias-en-recursos-humanos#:~:text=Entre%20las%20principales%20tendencias%20en,remoto%20y%20el%20desarrollo%20continuo.>
- Tomàs, O. (2024, Marzo). Evaluación del Desempeño, Objetivos y Ventajas - Grupo Castilla. *Grupo Castilla*. <https://www.grupocastilla.es/evaluacion-desempeno/>
- Turijobs. (2019). *Cómo trabajar de técnico de mantenimiento en un hotel*. Turiconsejos. <https://www.turijobs.com/blog/tecnico-de-mantenimiento/>
- Tziner, A., Latham, G.P., Price, B.S., & Haccoun, R.R. (1996). *Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal*. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 179-190.
- Tziner, A., Prince, J. B., & Murphy, K. R. (1997). PCPAQ - The questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal: Some new evidence regarding its psychometric qualities. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(1), 189–199.

Umivale Activa. (s. f.). *Camareras de piso: Guía de buenas prácticas preventivas para autónomos y PYMES*. <https://umivaleactiva.es/dam/umivale-activa/prevencion-y-salud/codigos-buenas-practicas/oficio/guia-camareras-de-piso.pdf>

Velázquez, A. (2023). *Retención de empleados: Qué es, importancia y cómo lograrla*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-empleados-estrategias/>

Villaescusa. P. (2023). *10 errores habituales en la evaluación del desempeño laboral*. INFORGES. <https://inforges.es/blog/10-errores-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Weinert, A.B (1978) *“Behavior Expectation Scales” como base para la evaluación del personal de las organizaciones hospitalarias*. Universidad de Bielefeld. Departamento de psicología.

Werther Jr., William B. & Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill, 2000. P. 231

Westreicher, G. (2022, November 24). *Resultado*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/resultado.html>